Government of Canada
Gouvernement du Canada

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

A Policy Discussion Paper

June 2000

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada (2000)
All Rights Reserved

All requests for permission to reproduce these documents
or any part thereof shall be addressed to the
Canadian Centre for Management Development

Available From:

The Canadian Centre for Management Development
Policy, Strategy and Communications
373 Sussex Drive
Ottawa, Ontario, Canada
K1N 8V4
Tel:(613)995-6007
Fax:(613)947-3706
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

Cat. No.: SC94-74/2000-2
ISBN 0-662-65066-2

100-06930/

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

A Discussion Paper

Table of Contents

PURPOSE 1

FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL LEARNING 3
AN HISTORICAL PERSPECTIVE 3
AN ACADEMIC PERSPECTIVE 5

A CANADIAN PERSPECTIVE ON LEARNING IN THE PUBLIC SERVICE ORGANIZATION 7

ELEMENTS OF A POLICY FRAMEWORK 11

THE GOVERNANCE OF LEARNING 39

A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION: FROM COAST TO COAST TO COAST

A Discussion Paper

Purpose

The purpose of this discussion paper is to establish a foundation for a Policy Framework to support the Public Service of Canada in its journey to transform itself into a Public Service learning organization. This paper is one of two intended to assist the transformation process.

This paper summarizes and explains the theoretical underpinnings of the learning organization concept. It describes the general context of the current initiative and it explores the normative foundations as well as the practical implications of the learning organization model. It provides a statement of intent for transforming the Public Service into a learning organization to better serve Canadians in the knowledge age. It expounds the rationale and key principles which should guide this collective undertaking and illustrates the benefits citizens, elected officials and public servants will reap by promoting organizational learning at all levels.

The companion document, entitled *Directions for the Future*, identifies concrete actions, some of which are found within the body of this document, destined to move toward becoming a learning organization, in a cohesive and incremental manner. It is the result of vast consultations across Canada under the Chair of the Deputy Minister

Committee on Learning and Development, in partnership with the Canadian Centre for Management Development, The Leadership Network, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and the federal regional councils. Numerous others departments and agencies, including the Atlantic Canada Opportunities Agency, Canada Economic Development for Quebec Regions, Western Economic Diversification, Veterans Affairs Canada and Natural Resources Canada also contributed time, energy and resources to support this effort.

The two documents should be examined together as they are mutually reinforcing.

A Discussion Paper

Foundations of Organizational Learning

The role of learning in organizational life has a long history and contains several distinctive characteristics. It is useful to explore the foundations of the concepts of organizational and lifelong learning in the academic literature.

An historical perspective

The period between the late 1950s and early 1970s brought a new-found recognition that organizations and systems could develop learning qualities. This was not simply the sum of learning among individuals within an organization, but the capacity of a collective to adapt incrementally to new information and challenges. By the late 1970s, this came to be called "organizational learning", a distinct field of academic inquiry. This area of research began to look beyond incremental and routine forms of learning to more profound departures in thinking. Over time a wider array of social and technological considerations were included. In the late 1970s and 1980s, researchers looked at the role of social routines, organizational politics, and the need to continually reflect on practice. By the early 1990s, a broader array of social activities was looked at, including the role of

organizational culture, leadership, and the subtleties of interpersonal relations.

While the study of organizational learning was evolving, unprecedented advances in information and communications technology were taking place. By the late 1960s, the field of information management had achieved a level of maturity. Slowly, computer engineers and information managers began to look more closely at how people interact with new technologies. By the late 1980s information managers were exploring how to tailor the use of technology to an organization's particular circumstances. It is at this point that the field of knowledge management emerged as a set of technologies and management techniques designed to make better use of untapped knowledge within an organization.

After the Second World War, with the expansion of post-secondary education, attention was turned to finding new ways to improve teaching and learning among individuals. Initially, this took the form of new teaching and study techniques. By the 1970s, research revealed that individuals have particular teaching and learning styles and that one-size-fits-all techniques had serious limitations. It became gradually clear that learning involved challenging established ways of thinking. People needed the ability to think beyond conventional wisdom and practices in order to become more effective and innovative learners. They also needed approaches to learning that were tailored to their personal needs.

Changes in the labour market since the 1970s further necessitated a more holistic approach to learning. Individuals no longer made a "clean break" from school to work. Furthermore, given the need to continually update knowledge and skills, individuals needed a more comprehensive array of personal, interpersonal, and professional competencies in order to succeed. During the early 1970s, psychologists began to look more systematically at the personal characteristics that caused individuals to succeed and fail at work. By the early 1990s, the number of competencies valued by employers

expanded significantly. There was a growing need to assist individuals to acquire and develop an expanded range of competencies needed to achieve personal and professional aspirations.

An academic perspective

The literature on learning organizations spans several "disciplinary" perspectives, each relying on different methodologies, addressing different problems, and making unique contributions. In his recent work, Mark Esterby-Smith[1] mapped out the various disciplinary perspectives and their contributions.

1. *Psychology and Organizational Development* — Focuses on human development and how individual learning contributes to organizational learning. Individuals and organizations have distinctive learning styles. Communication and dialogue are required to promote learning while overcoming individuals' defensiveness.

2. *Management Science* — Focuses on systems to gather and process knowledge while emphasizing the acquisition, distribution and interpretation of information and organizational memory. Problem diagnosis requires a system-wide approach. Inquiry fosters continual improvement. Lessons no longer useful must be "unlearned", while new lessons are drawn from successes and failures.

3. *Sociology and Organizational Theory* — Learning is a social process influenced by interests, power and ideological pressures. Bureaucratic structures and political conflict prevent organizations from learning to their full potential.

4. *Strategy Perspective* — Focuses on how learning creates competitive advantage. Learning is the ability to adapt rapidly to the environment and thrive through innovation. Learning success is dependent on core skills and competencies. Lessons are drawn from experimental trial and error, partnership-building and emulation.

5. *Production Management Perspective* — Explores how learning enhances productivity and efficiency. Lessons are drawn from sources inside and outside the organization. Organizational design influences the way knowledge is shared.

6. *Cultural Perspective* — This concept focuses on values and beliefs. Societal and organizational cultures are both the cause and effect of learning. Cultural meanings are not the same for all members of a community, and thus management styles are crucial to promote cultures that encourage learning.

At its most basic level, a learning organization is characterized by encouraging systematic problem solving, overarching cultures, cyclical mechanisms of feedback, reflection and change, and evolutionary processes. Every discipline has contributed useful ideas and insights to the further refinement of the concept of a learning organization.

A Discussion Paper

A Canadian Perspective on Learning in the Public Service Organization

Learning has gradually emerged as a priority in Canada's Public Service renewal efforts. Since it builds on many past and ongoing initiatives, it is useful to map out the contributions made by earlier efforts.

Although many studies on organizational learning were published during the 1960s and 1970s, learning did not emerge as a management priority until the 1980s. An explicit commitment to learning can first be traced to the PS 2000 Task Force on Training & Development (1989) calling for a "culture of continuous learning."

The report recommended setting up a Steering Group on Continuous Learning. CCMD initiated a research project which lead to a publication entitled *"Continuous Learning"*. During the same period (1990-97), a forum known as the *Changing Maps Roundtable* began exploring the potential for a "more distributed, learning-based governance system." This Round table, sponsored by several Federal government departments and private sector partners, raised the profile of organizational learning.

The Program Review exercise (1995) led to an extensive re-evaluation of the way the Canadian government operates. In its aftermath, attempts to understand and promote learning have taken many different paths. La Relève gives rise to over a thousand initiatives to build a modern and vibrant institution able to fully use the talent of Public Service employees. It signals an unprecedented priority to human resource management at the corporate, departmental and regional levels. La Relève provides a point of reference for human resource and career development planning, accelerated executive development, prequalification of potential assistant deputy ministers and support for professional communities.

Many departments, such as CIDA, DFO, Canadian Heritage, Transport Canada, Public Works and Government Services as well as agencies like Statistics Canada have launched ambitious organizational learning initiatives involving innovative planning and assessment frameworks. Indeed, it is difficult to find an organization within the Public Service that has not been touched by the organizational learning ethos. However much remains to be done. On November 10, 1999, the results of the *Public Service Employee Survey* were released. The survey results provided a foundation from which to identify areas where improvements are needed, at both the corporate and departmental levels. The survey recognizes, for example, that while the Public Service does well at training for the job, learning and career development are areas of greater weakness.

In its 1999 *Speech from the Throne*, the Government recognized the importance of serving Canadians in the knowledge age, announced the Government On-Line initiative and stated that the Public Service should affirm itself as a learning organization "to provide Canadians with the highest quality of service into the 21st Century". Among its priorities, the Government committed itself to focus on "... the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce". In order to shape a management agenda for the Public Service that will respond to the

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

challenge laid out in the *Speech from the Throne* and the issues identified in the employee survey, three Deputy Minister level committees have been created on Recruitment, Workplace Well-Being and Learning and Development. They have each been asked to develop action plans that will address priorities over the coming year and ensure continued progress over the next five years.

The Learning and Development Committee is comprised of Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers and is chaired by the President of CCMD. The Committee is pursuing a comprehensive work plan including:

1) the development of a framework for a learning organization, a statement of principles clarifying the commitment to learning across the Public Service; and

2) a governance system which addresses roles, responsibilities and accountabilities at the individual, organizational and corporate levels.

Pursuing the Canadian model by...

- Fostering a learning organization
- Promoting knowledge management
- Supporting lifelong learning

... each contributing to a professional, non-partisan public service.

There are both circumstantial and systemic reasons to promote the Public Service as a learning organization. The circumstances created by the Government On-Line initiatives require that a deliberate and coherent learning policy and agenda be put in place to assist federal public service employees deliver effective advice and services in sync with the reality of the knowledge economy and digital society.

There are also systemic reasons for the Public Service to put a premium on the learning organization. A recent study commissioned by CCMD as part of its governance research

challenge laid out in the *Speech from the Throne* and the issues identified in the employee survey, three Deputy Minister level committees have been created on Recruitment, Workplace Well-Being and Learning and Development. They have each been asked to develop action plans that will address priorities over the coming year and ensure continued progress over the next five years.

The Learning and Development Committee is comprised of Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers and is chaired by the President of CCMD. The Committee is pursuing a comprehensive work plan including:

1) the development of a framework for a learning organization, a statement of principles clarifying the commitment to learning across the Public Service; and

2) a governance system which addresses roles, responsibilities and accountabilities at the individual, organizational and corporate levels.

Pursuing the Canadian model by...

- Fostering a learning organization
- Promoting knowledge management
- Supporting lifelong learning

... each contributing to a professional, non-partisan public service.

There are both circumstantial and systemic reasons to promote the Public Service as a learning organization. The circumstances created by the Government On-Line initiatives require that a deliberate and coherent learning policy and agenda be put in place to assist federal public service employees deliver effective advice and services in sync with the reality of the knowledge economy and digital society.

There are also systemic reasons for the Public Service to put a premium on the learning organization. A recent study commissioned by CCMD as part of its governance research

program, compares the history of public sector reform in Canada with the experiences of other countries. Peter Aucoin, a prominent public administration scholar, observes that the Canadian model of public sector reform affirms the primacy of a professional public service. While other public sector reforms have been marked by politicization, privatization and performance measurement, "the Canadian approach assumes that a professional public service constitutes public value because such a service is managed as a learning organization, that is, an organization that continuously learns to provide the quality of policy advice and quality of service delivery demanded by the requirements of governance."[2] Learning is thus an integral part of Canada's system of governance, within which a professional Public Service plays an essential role.

A Discussion Paper

Elements of a Policy Framework

At its most basic level, the process of learning is the acquisition of new information, knowledge, and ideas that change the way one understands, acts or views the world. While learning is often made more efficient through formal instruction, such as the type that takes place within a classroom setting, it is an activity that is far more integral to individuals' day-to-day lives. Learning is a continuous process of drawing new lessons from the interpretation and reinterpretation of experience — one's own experience, as well as the experience of others. It is also a cumulative process whereby new lessons build upon or supplant old ones.

While learning is familiar to us all, what needs to be further clarified, is how learning relates to the Public Service of the future. In order to understand this relationship, it is necessary to consider learning at the level of the individual and at the level of the organization.

CORE DEFINITIONS

LEARNING STYLE: The way an individual prefers to (or is predisposed to) acquire and process new information and ideas.

LEARNING PLAN (INDIVIDUAL): A method of focusing future learning efforts to better reflect an individual's learning needs, interests, and style.

LEARNING PLAN (ORGANIZATIONAL): A method of forecasting an organization's learning needs so that steps can be taken to ensure that all those needs are met.

TRAINING: A formal procedure for acquiring the knowledge, values, skills or abilities that are required for successful performance in a job or occupation.

PROFESSIONAL DEVELOPMENT: The process by which one undertakes personal improvements to achieve career plans or goals.

PERSONAL DEVELOPMENT: The process by which one seeks intellectual growth to achieve personal and professional aspirations and feel a sense of fulfillment.

COMMUNITY OF PRACTICE: Groups composed of individuals who assume roles based on their personal expertise and interests, as opposed to formal titles and hierarchical stature.

KNOWLEDGE MANAGEMENT: The process of creating, organizing and leveraging collective knowledge to enhance organizational performance.

At the level of the individual, the ideal approach to learning is called "lifelong learning." Lifelong learning is an endless curiosity and a commitment to inquiry, discovery and intellectual growth.

Traditionally, the term was used to describe "professional development", such as the pursuit of professional interests, career aspirations and career plans. In its modern definition, lifelong learning includes both professional development and personal development, the process by which one seeks intellectual growth to achieve personal aspirations and feel a sense of personal and professional fulfillment. While lifelong learning is a concept central to organizational learning, the learning organization cannot be reduced to a cluster of individual learners. In other words, the learning organization is far more than the sum total of individual learners it comprises. While a learning organization will consciously support and encourage lifelong learning among all its employees, it will also design, evaluate and improve all of its processes (including client interface and stakeholder relations) to ensure that both tacit and explicit forms of knowledge are best put to use to achieve its results and accomplish its mission.

At the collective level, what makes the concept of organizational learning in the Public Service so worthwhile? There are several reasons. First, the focus is placed on people. At the heart of the learning organization is the knowledge, know-how and ability needed to innovate, add value and enable it to achieve its mission. Second, the concept underscores the need to mobilize the power of learning on a broad scale. Continual change is a reality. Yesterday's solutions grow stale quickly. People throughout the organization must become sophisticated learners in tune with changes at the local, national and international levels as well as across the organization as a whole, to anticipate and constantly adapt to change. Third, the concept of organizational learning highlights the fact that learning is a social activity and a collective activity involving the exchange of knowledge and ideas. A learning organization relies on teams, networks and *communities of practice,* taking on responsibilities on the basis of their

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

personal and professional expertise and interests, as opposed to the hierarchical structure of the past.

A STATEMENT OF INTENT

"The Government of Canada embraces the concept of a Public Service Learning Organization to meet the needs of Canada and Canadians in the knowledge age and to support lifelong learning as a defining characteristic of a professional and non-partisan public service."

Objectives and Results

The two broad objectives the Public Service of Canada will pursue in order to become a learning organization are:

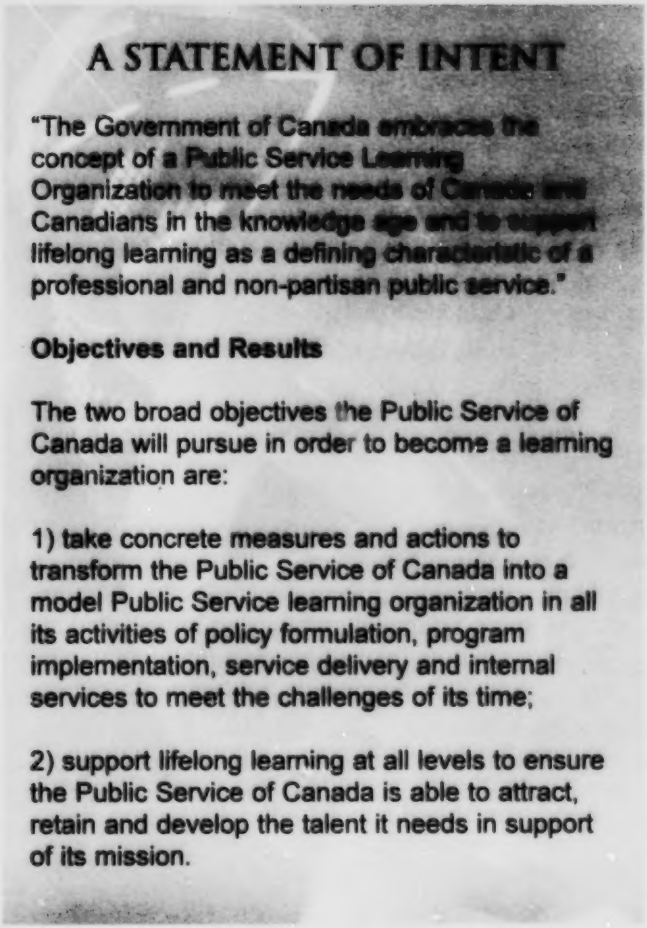
1) take concrete measures and actions to transform the Public Service of Canada into a model Public Service learning organization in all its activities of policy formulation, program implementation, service delivery and internal services to meet the challenges of its time;

2) support lifelong learning at all levels to ensure the Public Service of Canada is able to attract, retain and develop the talent it needs in support of its mission.

The time has come for an explicit statement on the part of government and of the Public Service to embrace the concept of organizational learning and lifelong learning. The federal commitment would result in:

1) policies and programs that anticipate and are more responsive to the priorities, needs and concerns of Government and contemporary Canadian society;

personal and professional expertise and interests, as opposed to the hierarchical structure of the past.



A STATEMENT OF INTENT

"The Government of Canada embraces the concept of a Public Service Learning Organization to meet the needs of Canada and Canadians in the knowledge age and to support lifelong learning as a defining characteristic of a professional and non-partisan public service."

Objectives and Results

The two broad objectives the Public Service of Canada will pursue in order to become a learning organization are:

1) take concrete measures and actions to transform the Public Service of Canada into a model Public Service learning organization in all its activities of policy formulation, program implementation, service delivery and internal services to meet the challenges of its time;

2) support lifelong learning at all levels to ensure the Public Service of Canada is able to attract, retain and develop the talent it needs in support of its mission.

The time has come for an explicit statement on the part of government and of the Public Service to embrace the concept of organizational learning and lifelong learning. The federal commitment would result in:

1) policies and programs that anticipate and are more responsive to the priorities, needs and concerns of Government and contemporary Canadian society;

2) more effective and efficient delivery of federal programs and services adding value to society and the economy;

3) improved knowledge management practices leading to better policies, programs and services;

4) increased relevance to public needs;

5) enhanced reputation of excellence and professionalism, both domestically and internationally, for Canada's Public Service;

6) enhanced skills, abilities, competencies and experience across the Public Service to better serve Canadians in the knowledge economy;

7) enhanced capacity of the Public Service to attract and retain highly qualified employees.

Proposed Policy Principles

Learning has as much to do with relations building and culture as it does management practices and leadership style. The overarching principles proposed below serve to guide the transformation of federal institutions into learning organizations. These principles are intended to provide a normative and adaptable framework, not a prescriptive set of rules. These principles, by design and consequence, are not intended to be mutually exclusive; on the contrary they are meant to be mutually reinforcing. Many practices found under each principle may be also applicable to others.

SIX BASIC PRINCIPLES AT THE HUB OF A PUBLIC SERVICE LEARNING ORGANIZATION

Values knowledge, ideas and relations building as an integral part of its business.

Learns from past and current experience and from experimentation.

Values people and their diversity of ideas, values, cultures, skills and capabilities.

Integrates learning in its leadership and management practices.

Learns for serving.

Evaluates both the processes and outcomes of learning.

PRINCIPLE I

A LEARNING ORGANIZATION ENCOURAGES LEARNING BY VALUING KNOWLEDGE, IDEAS AND RELATIONS BUILDING AS AN INTEGRAL PART OF ITS BUSINESS.

Description of the principle

An organization which values learning is adept at aligning learning with the achievement of its corporate goals and objectives. Learning is integrated into the corporate mission — how goals and objectives are to be reached is directly related to the skills and capabilities of people in the organization and to their learning needs. Learning permeates all aspects of the organization's culture. An organization that promotes learning values knowledge and new ideas. It enables and encourages its employees at all levels to learn and share learning by using a wide spectrum of tools and processes. It builds on the capacity of people to acquire and develop knowledge and to add value to existing knowledge generated both within and outside the organization. It provides opportunities and incentives for people to learn. By fostering participation and openness, the learning organization encourages people to assess facts, raise questions, search for answers, make systemic comparison through analysis, evaluate outcomes and make judgements on the validity of solutions and results. Through consultation and engagement, it invites participation from citizens, partners and stakeholders in policy development and program design and values their unique contribution.

Possible applications of the principle

At the *corporate* level, learning should be recognized in all key corporate documents, for example, *Results for Canadians*, the management framework prepared by the

PRINCIPLE 1

A LEARNING ORGANIZATION ENCOURAGES LEARNING BY VALUING KNOWLEDGE, IDEAS AND RELATIONS BUILDING AS AN INTEGRAL PART OF ITS BUSINESS.

Description of the principle

An organization which values learning is adept at aligning learning with the achievement of its corporate goals and objectives. Learning is integrated into the corporate mission — how goals and objectives are to be reached is directly related to the skills and capabilities of people in the organization and to their learning needs. Learning permeates all aspects of the organization's culture. An organization that promotes learning values knowledge and new ideas. It enables and encourages its employees at all levels to learn and share learning by using a wide spectrum of tools and processes. It builds on the capacity of people to acquire and develop knowledge and to add value to existing knowledge generated both within and outside the organization. It provides opportunities and incentives for people to learn. By fostering participation and openness, the learning organization encourages people to assess facts, raise questions, search for answers, make systemic comparison through analysis, evaluate outcomes and make judgements on the validity of solutions and results. Through consultation and engagement, it invites participation from citizens, partners and stakeholders in policy development and program design and values their unique contribution.

Possible applications of the principle

At the *corporate* level, learning should be recognized in all key corporate documents, for example, *Results for Canadians*, the management framework prepared by the

Treasury Board of Canada Secretariat. *Results for Canadians* is centered on four key commitments:

1) the need to sharpen the citizen focus in designing, delivering, evaluating and reporting on activities as well as to improve service and expand partnerships with other governments and the private sector;

2) the need to be guided by a clear set of professional and ethical values, respectful of democracy;

3) the need to manage to achieve results and develop the means to report results to elected officials and Canadians; and

4) the need for responsive spending, linking resources to results and demonstrating value-added programs and services.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 7: Business Plans
To reinforce the importance of investing in people, Treasury Board guidelines for developing business plans and performance management reports should first and foremost focus on mission and people.

Business plans should identify the most critical learning needs of the organization to fulfill its mission and to meet government priorities in light of skills, knowledge and demographic profiles of the employees of the organization. The business plan should outline strategic investments required to develop the necessary knowledge, knowledge transfer, knowledge infrastructure and human capital. Performance reports should monitor and measure progress.

Provision of such information could help create a constructive dialogue with Parliamentarians on a department's knowledge gaps and the options available to remedy the situation. It could also help create a more favourable context to discuss how departments learn from experience and past successes and failures.

Treasury Board of Canada Secretariat. *Results for Canadians* is centered on four key commitments:

1) the need to sharpen the citizen focus in designing, delivering, evaluating and reporting on activities as well as to improve service and expand partnerships with other governments and the private sector;

2) the need to be guided by a clear set of professional and ethical values, respectful of democracy;

3) the need to manage to achieve results and develop the means to report results to elected officials and Canadians; and

4) the need for responsive spending, linking resources to results and demonstrating value-added programs and services.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 7: Business Plans
To reinforce the importance of investing in people, Treasury Board guidelines for developing business plans and performance management reports should first and foremost focus on mission and people.

Business plans should identify the most critical learning needs of the organization to fulfill its mission and to meet government priorities in light of skills, knowledge and demographic profiles of the employees of the organization. The business plan should outline strategic investments required to develop the necessary knowledge, knowledge transfer, knowledge infrastructure and human capital. Performance reports should monitor and measure progress.

Provision of such information could help create a constructive dialogue with Parliamentarians on a department's knowledge gaps and the options available to remedy the situation. It could also help create a more favourable context to discuss how departments learn from experience and past successes and failures.

Recognizing that learning is a *sine qua non* to the achievement of the four management commitments would help illustrate the commitment to Public Service organizational learning.

At the *organizational* level, concrete measures should be adapted to the circumstances of each organization. Deputy Heads should help integrate learning in the business planning and performance reporting processes. Business plans and Reports on Plans and Priorities should focus on the need for new knowledge to achieve the departmental vision, mission and key results. They should typically include, as a central component, an "investment in people" strategy. Key investment decisions should be supported by a learning strategy (e.g. what type of learning is anticipated, how the learning will be collected and shared, etc.) Business plans should clearly allocate time and resources in support of learning, thereby ensuring that sufficient resources (time, access and budgets) are provided to support organizational learning.

At the *individual* level, people need to become actively engaged and take responsibility for learning. Nurturing the "learner" attitude for oneself and encouraging it in others, attitudes that encourage learning such as openness, receptivity, willingness to provide constructive challenges and humility, are key to the promotion of a learning culture.

PRINCIPLE II
A LEARNING ORGANIZATION LEARNS FROM EXPERIENCE

Description of the principle

A Public Service learning organization captures and uses existing knowledge by drawing on past experiences and incorporating best practices and lessons learned. Learning from experience has two components: the ability to draw from past and current knowledge and learning from experimentation to explore new avenues and to gain new knowledge.

Learning from what we know implies a capacity for sharing the knowledge of those who have experience; the insights of those we serve (citizens, parliamentarians) and of those with whom we work (other government departments, other governments, private sector, non-governmental organizations, etc). Creating knowledge requires a working environment open to experimentation. Experimentation in the public sector must be carried out in a manner that maximizes learning while minimizing the risks to the public. The results of our experimentation should be shared as broadly as possible with elected officials, citizens, partners and stakeholders.

PRINCIPLE II

A LEARNING ORGANIZATION LEARNS FROM EXPERIENCE

Description of the principle

A Public Service learning organization captures and uses existing knowledge by drawing on past experiences and incorporating best practices and lessons learned. Learning from experience has two components: the ability to draw from past and current knowledge and learning from experimentation to explore new avenues and to gain new knowledge.

Learning from what we know implies a capacity for sharing the knowledge of those who have experience; the insights of those we serve (citizens, parliamentarians) and of those with whom we work (other government departments, other governments, private sector, non-governmental organizations, etc). Creating knowledge requires a working environment open to experimentation. Experimentation in the public sector must be carried out in a manner that maximizes learning while minimizing the risks to the public. The results of our experimentation should be shared as broadly as possible with elected officials, citizens, partners and stakeholders.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 8: Preserving Corporate Memory
A Public Service learning organization must preserve and share existing knowledge and best practices, while at the same time shedding knowledge that is obsolete and no longer of value to the organization.

Many individuals nearing retirement in the Public Service have a wealth of knowledge and experience that they are eager to share. A system of "elders" would allow such individuals, at various levels, to progressively step out of their regular duties and use pre-retirement years to document best practices, preserve corporate memory, transfer knowledge within and outside the department and help prepare those who will take over their responsibilities.

A system of "elders" would aim to retain the services of a limited number of people recognized inside and outside of the organization for their mastery in a field of activity of critical importance to the Public Service. To play their role, they would receive proper training in mentoring and would be used as a corporate resource.

Possible application of the principle

At the *corporate* level, we should encourage measures that systematically seek feedback from users and employees. For example, the *Citizen-Centred Service* initiative seeks to incorporate citizens' concerns at every stage of the service design and delivery process. It provides a framework for public servants to test and experiment with new ways of delivering services. The emphasis on on-going citizen feedback allows for new knowledge and insights. The *Risk Management Policy Framework* offers a sound platform for the pursuit of opportunity through prudent risk-taking. It acknowledges that to identify opportunities, there is a need to promote inquisitiveness and "exploratory learning". The focus on horizontal management, through the leadership of Federal Regional Councils, opens a fertile ground for organizational learning through enhanced communication, coordination and partnerships, building on existing initiatives and experimenting with new avenues of cross-organizational cooperation. Initiatives with a strong citizen engagement component such as Rural Dialogue also offer significant opportunities for cross-departmental learning.

At the *organizational* level, Departments should encourage managers and staff to participate in "communities of practice" to share best practices across organizational boundaries. Individual and team contributions to these communities should be recognized in performance appraisal processes. All major initiatives should involve documenting best practices and lessons learned.

At the *individual* level, employees need to exert a sense of personal responsibility for documenting best practices and sharing the lessons learned. Employees should also identify the needs for experimentation and pilot-testing to improve policies, programs and services. Learning from experience as well as from experimentation should be part of individual and team learning plans.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

PRINCIPLE III:
A LEARNING ORGANIZATION VALUES PEOPLE AND DIVERSITY

Description of the principle

Valuing people and diversity requires that the Public Service foster a culture and environment conducive to openness, participation and inclusiveness. Essential to creating such a culture is respect for individuals, respect for their unique ideas, values, cultures, differences in perspective, skills and capabilities. A learning organization provides opportunities where debate can take place, a safe place to challenge entrenched assumptions and the *status quo*, where people are comfortable voicing opinions and feel free to fully contribute their knowledge, experience and values.

This principle is at the hub of the learning organization. Without respect for value pluralism, there cannot be a sustainable learning organization in which people, from different cultures, backgrounds and disciplines share and enrich each others' perspective for better policies, programs and services. In an environment which reflects and values diversity, people should feel comfortable to express their views and to debate diverging views. Understanding one's own biases, using collaborative approaches and facilitating consensus are competencies needing particular attention.

Possible application of the principle

At the *corporate* level, a cogent response to the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service, and to the upcoming Task Force report on inclusiveness of the Public Service should seize the opportunity provided over the next five years to better reflect the diversity of the Canadian society and to prepare managers and employees to serve in a cross-cultural and pluralistic environment. Furthermore, Central Agencies and Departments need to create "safe spaces" for dialogue and

PRINCIPLE III:
A LEARNING ORGANIZATION VALUES PEOPLE AND DIVERSITY

Description of the principle

Valuing people and diversity requires that the Public Service foster a culture and environment conducive to openness, participation and inclusiveness. Essential to creating such a culture is respect for individuals, respect for their unique ideas, values, cultures, differences in perspective, skills and capabilities. A learning organization provides opportunities where debate can take place, a safe place to challenge entrenched assumptions and the *status quo*, where people are comfortable voicing opinions and feel free to fully contribute their knowledge, experience and values.

This principle is at the hub of the learning organization. Without respect for value pluralism, there cannot be a sustainable learning organization in which people, from different cultures, backgrounds and disciplines share and enrich each others' perspective for better policies, programs and services. In an environment which reflects and values diversity, people should feel comfortable to express their views and to debate diverging views. Understanding one's own biases, using collaborative approaches and facilitating consensus are competencies needing particular attention.

Possible application of the principle

At the *corporate* level, a cogent response to the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service, and to the upcoming Task Force report on inclusiveness of the Public Service should seize the opportunity provided over the next five years to better reflect the diversity of the Canadian society and to prepare managers and employees to serve in a cross-cultural and pluralistic environment. Furthermore, Central Agencies and Departments need to create "safe spaces" for dialogue and

debate on highly contentious issues. Multi-disciplinarity in team composition at the cross-departmental, management and operational levels needs to become the norm.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 21: Reflecting Societal Diversity
Special efforts will be needed over the next five years to change the face of the Public Service to better reflect the diversity of Canadian society. The Public Service Commission will have a crucial role to play in identifying qualified people and building an *inventory of pre-qualified candidates* to meet departments' needs as they emerge.

Initiative 22: Training Managers to Work with Diversity
Managers must be trained to work and serve in a cross-cultural environment where diversity (culture, background, age, ideas) is respected and valued. This means learning to set aside one's own biases, to challenge the status quo and to encourage the emergence of new ideas.

At the *organizational* level, managers should use their existing authorities to the fullest in order to ensure that the workforce in their work unit is pluralistic, diversified and representative of the Canadian society. The *modus operandi* of management committees and governing boards and entities may also warrant reexamination to ensure that meaningful dialogue, respectful of diversity, is taking place. Orientation programs for new and existing employees should include a component on valuing diversity. Special attention should be given to the acquisition of basic skills for working in a cross-cultural and value-pluralistic environment.

At the *individual* level, learners must become aware of their own biases toward diversity. Individual self awareness is a critical aspect of working and learning in a value-pluralistic and cross-cultural environment. It is also a precondition to actively fight prejudice and discrimination in the workplace.

PRINCIPLE IV:
A LEARNING ORGANIZATION INTEGRATES LEARNING INTO MANAGEMENT PRACTICES

Description of the principle

In a learning organization, the leadership and management styles throughout the organization are key to encouraging learning. Managing in support of learning means that departments have an explicit policy on lifelong learning, that time and resources are allocated in support of learning, that the commitment to learning is reflected in the day-to-day management practices, and finally, that results are monitored on an on-going basis. While each Department and Agency should adapt its learning policies and practices to meet its specific needs and circumstances, some consistency is necessary if the goals of horizontal management and lateral cooperation are to be met.

The allocation of time and resources are essential to give life to a commitment to learning. Just as we work to ensure program integrity through appropriate capital and operational investments, the Public Service of Canada should ensure that it is replenishing and developing the human capital of its people. Making funds available for investments in public servants is a fundamental step in becoming a learning organization. Committing resources to learning and adhering to this, even in the face of daily pressures, are important features of leading and managing in a Public Service Learning Organization.

debate on highly contentious issues. Multi-disciplinarity in team composition at the cross-departmental, management and operational levels needs to become the norm.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 21: Reflecting Societal Diversity
Special efforts will be needed over the next five years to change the face of the Public Service to better reflect the diversity of Canadian society. The Public Service Commission will have a crucial role to play in identifying qualified people and building an *inventory of pre-qualified candidates* to meet departments' needs as they emerge.

Initiative 22: Training Managers to Work with Diversity
Managers must be trained to work and serve in a cross-cultural environment where diversity (culture, background, age, ideas) is respected and valued. This means learning to set aside one's own biases, to challenge the status quo and to encourage the emergence of new ideas.

At the *organizational* level, managers should use their existing authorities to the fullest in order to ensure that the workforce in their work unit is pluralistic, diversified and representative of the Canadian society. The *modus operandi* of management committees and governing boards and entities may also warrant reexamination to ensure that meaningful dialogue, respectful of diversity, is taking place. Orientation programs for new and existing employees should include a component on valuing diversity. Special attention should be given to the acquisition of basic skills for working in a cross-cultural and value-pluralistic environment.

At the *individual* level, learners must become aware of their own biases toward diversity. Individual self awareness is a critical aspect of working and learning in a value-pluralistic and cross-cultural environment. It is also a precondition to actively fight prejudice and discrimination in the workplace.

PRINCIPLE IV:
A LEARNING ORGANIZATION INTEGRATES LEARNING INTO MANAGEMENT PRACTICES

Description of the principle

In a learning organization, the leadership and management styles throughout the organization are key to encouraging learning. Managing in support of learning means that departments have an explicit policy on lifelong learning, that time and resources are allocated in support of learning, that the commitment to learning is reflected in the day-to-day management practices, and finally, that results are monitored on an on-going basis. While each Department and Agency should adapt its learning policies and practices to meet its specific needs and circumstances, some consistency is necessary if the goals of horizontal management and lateral cooperation are to be met.

The allocation of time and resources are essential to give life to a commitment to learning. Just as we work to ensure program integrity through appropriate capital and operational investments, the Public Service of Canada should ensure that it is replenishing and developing the human capital of its people. Making funds available for investments in public servants is a fundamental step in becoming a learning organization. Committing resources to learning and adhering to this, even in the face of daily pressures, are important features of leading and managing in a Public Service Learning Organization.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 28: Departmental Learning Policy

Many departments and agencies, such as Public Works and Government Services Canada and Indian and Northern Affairs Canada have an explicit learning policy committed to lifelong learning at all levels. This approach should be encouraged in every department and agency. To achieve the desired results, *learning policies must be supported by an explicit commitment of time and resources* — a commitment which should be reflected in the organization of work and the work schedules of all employees. Accountability for implementation of learning plans and results must also be established within a policy statement.

Initiative 29: Individual Learning Plans

Individual learning plans are the key instrument to ensure that the organization does not live off the existing human capital of its people. *Learning is a shared responsibility between managers and their employees.* Learning plans are built on the commitment of employees to learn and reflect the collective undertaking to support their learning needs by investing corporate resources to ensure that their knowledge remains at the leading edge in their area of expertise and that they are able to reach their full potential. Investing in individual's learning is the key to providing them with a sense of security and to encouraging mobility inside and outside the Public Service. Learning plans must include formal training, opportunities to learn through experience and to share knowledge with others. They should exist at all levels — in particular, supervisors and senior managers, including Deputy Ministers, need to serve as an example to others if the importance of learning is to permeate the organization.

Possible applications of the principle

At the *corporate* level, refunding departmental investments in formal corporate learning undertaken outside the home department, by using a portion of annual lapsing funds would send a powerful signal.

There is also a need to encourage functional communities, eg. Science and Technology, Information Technology, Comptrollership, Human Resources, etc. to become "communities of practice" with the explicit objective of generating knowledge and fostering learning both within and across their respective fields.

The roles and responsibilities of Training and Development Canada, The Leadership Network and CCMD in support of departmental learning needs, also need to be clarified.

A strategic alliance of all federal websites contributing to learning to ensure greater synergy among content, tools and approaches should be developed.

At the *organizational* level, ensure that individual and team learning plans are an integral part of the performance management regime. Achievable and measurable learning objectives should be incorporated in the performance plans of each employee.

At the *individual* level, people in leadership and management positions need to affirm their personal commitment to learning by committing to their own learning plans, their teams' and their employees' as "key" commitments. Performance pay should take account of learning objectives as they relate to the business results. Under existing delegation of authority, recognition, rewards and incentives should be used to encourage individual learners for generating, applying and sharing knowledge.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

PRINCIPLE V:
A LEARNING ORGANIZATION LEARNS FOR SERVING

Description of the principle

Becoming a learning organization in the Public Service context, means to create and sustain a working environment conducive to learning tied directly to the business of the organization. It does not mean to engage into never ending activities of "learning for learning's sake". Learning is critically important to the ongoing relevance of the Public Service in serving Canada and Canadians in the knowledge age. Learning is essential to the quality of service we provide and the advice we give. It is key to ensuring the wellness of our workplace. It is also closely tied to a sustained capacity to meet service standards. An organization that focuses on serving must clearly be able to understand and respond to the needs of citizens and of those who are elected to represent them. Responsiveness requires collecting, analyzing and interpreting input and feedback from a variety of sources, both internal and external. Much of the knowledge resides with citizens and means must be found to ensure that this knowledge is best put to use in serving the public interest.

PRINCIPLE V:
A LEARNING ORGANIZATION LEARNS FOR SERVING

Description of the principle

Becoming a learning organization in the Public Service context, means to create and sustain a working environment conducive to learning tied directly to the business of the organization. It does not mean to engage into never ending activities of "learning for learning's sake". Learning is critically important to the ongoing relevance of the Public Service in serving Canada and Canadians in the knowledge age. Learning is essential to the quality of service we provide and the advice we give. It is key to ensuring the wellness of our workplace. It is also closely tied to a sustained capacity to meet service standards. An organization that focuses on serving must clearly be able to understand and respond to the needs of citizens and of those who are elected to represent them. Responsiveness requires collecting, analyzing and interpreting input and feedback from a variety of sources, both internal and external. Much of the knowledge resides with citizens and means must be found to ensure that this knowledge is best put to use in serving the public interest.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 35: Scanning for Best Practices
Departments should be capable and adept at scanning for best practices linked to the mission, inside and outside of government. This may include the development and use of "knowledge prospectors", people expected to search beyond the organization for new knowledge pertinent to the organization and the delivery of its mission.

Initiative 36: Benchmarking
Services provided should be benchmarked against the best in Canada and in the world.

Initiative 37: Feedback from Citizens
Systematic feedback should be sought about the services provided, from citizens, clients and elected representatives. Mechanisms must also be in place to respond to concerns, issues raised.

Possible applications of the principle

At the *corporate* level, any effort to alleviate the lack of time due to an ever increasing workload, the most serious impediment to organizational learning, will go a long way to sustain an environment conducive to learning. Managing the workload will also improve the wellness of our organization, a *sine qua non* to learning. Following through on the proposals from the Workplace Well-Being Committee will lay building blocks to improve and sustain corporate wellness throughout the Public Service. Many of the implementation suggestions discussed above (i.e. allocating time and money for learning as part of the business plan cycle) will contribute to the wellness and allow us to fully reap the benefits of learning. Further, the implementation of Government-on-line initiatives must be integrated into a broader learning framework — including the development of citizen engagement practices.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 35: Scanning for Best Practices
Departments should be capable and adept at scanning for best practices linked to the mission, inside and outside of government. This may include the development and use of "knowledge prospectors", people expected to search beyond the organization for new knowledge pertinent to the organization and the delivery of its mission.

Initiative 36: Benchmarking
Services provided should be benchmarked against the best in Canada and in the world.

Initiative 37: Feedback from Citizens
Systematic feedback should be sought about the services provided, from citizens, clients and elected representatives. Mechanisms must also be in place to respond to concerns, issues raised.

Possible applications of the principle

At the *corporate* level, any effort to alleviate the lack of time due to an ever increasing workload, the most serious impediment to organizational learning, will go a long way to sustain an environment conducive to learning. Managing the workload will also improve the wellness of our organization, a *sine qua non* to learning. Following through on the proposals from the Workplace Well-Being Committee will lay building blocks to improve and sustain corporate wellness throughout the Public Service. Many of the implementation suggestions discussed above (i.e. allocating time and money for learning as part of the business plan cycle) will contribute to the wellness and allow us to fully reap the benefits of learning. Further, the implementation of Government-on-line initiatives must be integrated into a broader learning framework — including the development of citizen engagement practices.

At the *organizational* level, the momentum to move to citizen-centred services and initiatives should be maintained. Processes that allow public servants to periodically re-discover those they serve, either directly or indirectly, are conducive to organizational learning that leads to better service. Benchmarking against "best in class" organizations is also a useful learning device for improving service.

At the *individual* level, the process of seeking and acting on citizens' feedback and being actively engaged in continuous improvement requires that the organizational commitment be matched by an equally strong personal commitment from all employees. Focusing on serving is as much a factor of personal attitude and sense of agency supported by a positive organizational culture as it is of processes, systems and methods. Such a commitment results from leadership exercised at all levels, a willingness to "work to one's limit of authority" and to develop the skills and competencies to engage into well defined experimentation and sharing both positive and negative results. It also requires the determination to continuously improve services and programs by examining their relevance, challenging their underlying assumptions and actively looking for better modes of operation.

PRINCIPLE VI:
A LEARNING ORGANIZATION EVALUATES BOTH THE PROCESS AND OUTCOMES OF LEARNING

Description of the principle

A learning organization evaluates on an ongoing basis both the process and the results of its strategic investments in learning. The most important learning is the ability to reflect on the underlying assumptions, philosophical influences and mental constructs that frame the world around us, and then learn to develop new and insightful frames of reference that lead to a better understanding of reality. Evaluating learning requires a careful examination of the tools, mechanisms and processes by which organizational learning is fostered throughout the organization. It also means examining the extent to which all existing management processes (human resources, financial, technology, citizen engagement, stakeholder relations, etc.) contribute to organizational learning.

The Public Service Employee Survey of 1999 made an important step in establishing a baseline of public servants' attitudes on learning needs, training expectations and professional development aspirations. The 1999 data reveal that there are significant differences in perceptions between departments and agencies depending on their mandate. The data also show important variances between the executive and non-executive cadres of employees. The 1999 survey will provide useful baseline information against which to track and measure progress on learning, both at the organizational and corporate levels. Many questions can be used as proxies for perceptual indicators in order to develop an attitudinal index of the Public Service as a learning organization.

PRINCIPLE VI:
A LEARNING ORGANIZATION EVALUATES BOTH THE PROCESS AND OUTCOMES OF LEARNING

Description of the principle

A learning organization evaluates on an ongoing basis both the process and the results of its strategic investments in learning. The most important learning is the ability to reflect on the underlying assumptions, philosophical influences and mental constructs that frame the world around us, and then learn to develop new and insightful frames of reference that lead to a better understanding of reality. Evaluating learning requires a careful examination of the tools, mechanisms and processes by which organizational learning is fostered throughout the organization. It also means examining the extent to which all existing management processes (human resources, financial, technology, citizen engagement, stakeholder relations, etc.) contribute to organizational learning.

The Public Service Employee Survey of 1999 made an important step in establishing a baseline of public servants' attitudes on learning needs, training expectations and professional development aspirations. The 1999 data reveal that there are significant differences in perceptions between departments and agencies depending on their mandate. The data also show important variances between the executive and non-executive cadres of employees. The 1999 survey will provide useful baseline information against which to track and measure progress on learning, both at the organizational and corporate levels. Many questions can be used as proxies for perceptual indicators in order to develop an attitudinal index of the Public Service as a learning organization.

Performance measurement must, however, go beyond collecting, analyzing and interpreting attitudinal data. It must also address the difficult task of ascribing "value" to learning investments and determining reliable performance indicators obtained from robust and verifiable methodologies.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 39: Evaluating Overall Learning Processes and Outcomes

Based on departmental business plans and performance reporting documents, *the Learning and Development Committee could be asked to monitor, evaluate and report annually on departmental performance on learning.* The Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada could be used to report overall progress on both process and outcomes.

Initiative 40: Evaluating Individual Learning Processes and Outcomes

Managers, in partnership with their employees, should also be accountable for their effectiveness in identifying and addressing learning needs for employees and the organization. The results of learning initiatives should be monitored and evaluated in terms of tangible indicators (e.g., productivity), as well less measurable indicators (e.g., quality of advice and service provided).

Performance measurement must, however, go beyond collecting, analyzing and interpreting attitudinal data. It must also address the difficult task of ascribing "value" to learning investments and determining reliable performance indicators obtained from robust and verifiable methodologies.

DIRECTIONS FOR THE FUTURE:

Initiative 39: Evaluating Overall Learning Processes and Outcomes

Based on departmental business plans and performance reporting documents, *the Learning and Development Committee could be asked to monitor, evaluate and report annually on departmental performance on learning*. The Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada could be used to report overall progress on both process and outcomes.

Initiative 40: Evaluating Individual Learning Processes and Outcomes

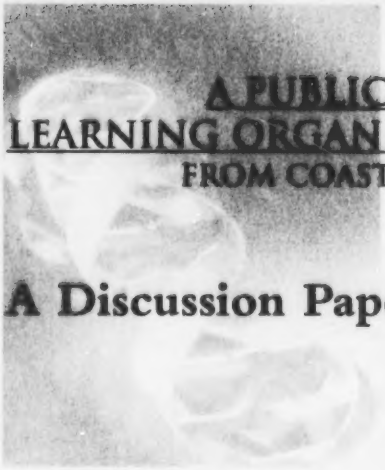
Managers, in partnership with their employees, should also be accountable for their effectiveness in identifying and addressing learning needs for employees and the organization. The results of learning initiatives should be monitored and evaluated in terms of tangible indicators (e.g., productivity), as well less measurable indicators (e.g., quality of advice and service provided).

Application of the principle

At the *corporate* level, the current thrust to foster horizontal management will help to share best practices and lessons learned on learning practices, through such mechanisms as the Regional Councils and the Functional Communities. Central Agencies also have an important role to play in ensuring that learning is a predominant feature of all management processes including review, audit, performance recording and comptrollership. Further, the design and delivery of management development programs that incorporate methods of evaluating learning will also improve learning practices.

At the *organizational* level, the process of evaluating the process as well as the outcomes of learning can take many forms: from formal to informal means, from periodic reviews to on-going monitoring. The focus of any effort to evaluate should not only be retrospective but equally be prospective (e.g. by anticipating learning needs and requirements).

At the *individual* level, again the principle is multi-faceted. Evaluating the effectiveness of a learning plan should examine both aspects: the process as well as the outcomes. A key consideration is to examine the extent to which the learning plan is enclosed in the departmental mission and aligned with its priorities. Applying a relevance test such as "how will citizens and elected officials we serve benefit from the proposed learning?" is crucially important.



The Governance of Learning

A brief discussion of governance measures which may advance the importance of learning is presented below. Clarification of roles, responsibilities and accountabilities will also need to be addressed.

"Learning Champion"

This measure involves assigning the leadership role for learning to a senior official. The Chief Learning Officer (CLO) would ensure that best practices are documented and emulated as well as coordinated. The function would also champion learning across the Public Service. The CLO should be supported by a small team to provide a central point of reference, provide leadership and rally managers at all levels by engaging them in capacity building efforts in support of organizational learning.

A number of private enterprises have designated Chief Learning Officers, including General Electric, Coca-Cola, Motorola and Monsanto. Others have Chief Knowledge Officers (CKO), such as IBM Consulting, Ernst & Young, and Coopers & Lybrand.

THREE GOVERNANCE MEASURES TO CONSIDER:

A **"Learning Champion"**, at the organizational level, to serve as catalyst and central point of reference for learning advocacy, action and accountability

A **"Learning Nerve Centre"** for system-wide participation in the learning agenda and to capitalize on and value 'communities of practice'

A **"Distributed Learning Network"** to ensure broad-based participation, across organizational boundaries, by generating and sharing learning and ensuring transfer of knowledge between and among communities.

... in the true Canadian tradition, a renewed governance framework for learning could be a hybrid drawing from the best attributes of different measures. All of which doesn't preclude the necessity of clarity in basic roles and responsibilities in the current institutional framework.

"Learning Nerve Centre"

When the authority for learning is divided among several bodies, a coordinated approach to policy and service delivery is required.

The "nerve centre" provides such a system-wide governance structure. A high level committee such as the *Learning and Development Committee* could ensure overall policy cohesion in learning investments and parameters. A nerve centre operates as a hub-and-spoke architecture: that is, a one-stop-shop for getting information on the various learning initiatives within the organization, while offering a few select services.

The approach is conducive to the development of communities of practice, since there is a central meeting place (virtual and/or physical). It also offers a great deal of flexibility to provide overall direction and monitor progress.

"Distributed Learning Network"

A distributed learning network would be a confederation of groups, units and communities of practice dedicated to learning in and across their respective milieus. The purpose of a distributed learning network would be to emulate best practices both within and across network members. Cutting across organizational boundaries, the network would also promote self-help by ensuring a free-flow of information and knowledge and engaging participants in constructive dialogue. The network would represent an agora for generating and exchanging innovative ideas and engaging in collective problem-solving. *Directions for the Future* contains key initiatives that will assist the Public Service of Canada to create and sustain a distributed learning network.

Initiative 20: Virtual Networks
An Internet-based virtual network of public servants could be used to pool and share talents and ideas. Discussion fora and other interactive technology could be used to introduce new ideas, share thoughts and comments on ideas and issues under consideration. A strategic alliance among all Public Service websites supporting learning could be established, in effect, creating a consortium of learning information in the government. The Government On-Line initiative could be used to ensure that those who serve have access to the infrastructure they need to connect to each other in the same fashion as they are expected to connect to citizens. *Investing in infrastructure must also include an investment in the skills of people, to ensure they are able to use the technology effectively.*

Initiative 34: Networks
A key to facilitating access to new knowledge is the ability to multiply the channels that are available to interact and network. The development and use of networks at all levels (e.g., regional, interdepartmental, middle managers, functional communities) should be encouraged to develop communities of practice, with the explicit objective of fostering learning both within and across fields.

A network of "Public Service correspondents" could be designated on a rotational basis to communicate and disseminate corporate initiatives within departments and in the regions and to better inform central agencies on emerging regional and departmental issues or of the need to adjust corporate initiatives.

Looking ahead

As noted by the federal Human Resources Council as well as in the consultations leading to the determination of a Learning Agenda, the governance of learning needs to be examined, disentangled and clarified within the broader context of accountability for integrated resource management (including human, financial and technological). In the current institutional framework, the roles and responsibilities for promoting and supporting learning are shared among several stakeholders. The "division of labour" among actors will need to be reviewed carefully as the Policy Framework and actionable initiatives are further refined and implemented.

Looking ahead however, the worth and reality of the learning organization will be demonstrated to public servants, elected officials and citizens through the actions, initiatives and concrete measures taken by individuals and organizations. As comprehensive, principle-based and grounded in research the Policy Framework may be, the Public Service learning organization will be created and sustained by an ongoing commitment to action, at all levels of the organization. Otherwise, the Policy Framework will represent a string of words expressing lofty principles and idealized practices. This is why the initiatives identified in Directions for the Future, the companion document to the Policy Framework, are so critically important to making the learning organization a reality.

ENDNOTES

1. Mark Easterby-Smith, Robin Snell and Silvia Gherardi, "Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?" *Management Learning*, vol. 29, no. 3, 1998: 259-272.

2. Peter Aucoin, The Public Sector as a Learning Organization: Maintaining the Momentum in Public Sector Reform, A paper prepared for Governance Research Project, CCMD, April 15, 2000

LA FONCTION PUBLIQUE :
UNE ORGANISATION
APPRENANTE
D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Document de travail sur les orientations

Juin 2000

Canada

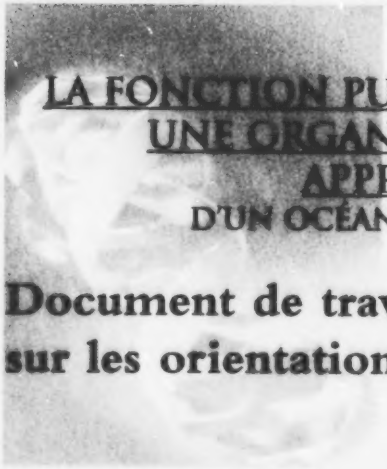
© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2000)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire de
document doit être adressée au
Centre canadien de gestion

Disponible auprès du:

Centre canadien de gestion
Politiques, stratégie et Communications
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) Canada
K1N 8V4
Téléphone : (613)995-6007
Télécopieur : (613)947-3706
http://www.ccmd-ccg.gc.ca

N° de cat. : SC94-74/2000-2
ISBN 0-662-65066-2



LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE
D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Document de travail sur les orientations

Table des matières

OBJET 1

LES FONDEMENTS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONEL ... 3
PERSPECTIVE HISTORIQUE 3
PERSPECTIVE THÉORIQUE 5

L'APPRENTISSAGE AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE – LA PERSPECTIVE CANADIENNE 7

LES COMPOSANTES D'UN CADRE STRATÉGIQUE 13

LA GOUVERNANCE DE L'APPRENTISSAGE 43

LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ORGANISATION APPRENANTE

D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Document de travail sur les orientations

Objet

Le présent document de travail a pour objet de jeter les bases d'un cadre stratégique qui guidera la fonction publique du Canada dans son processus de transformation en une organisation apprenante. Il est l'un des deux documents élaborés dans le but de faciliter cette transformation.

Ce document résume et explique les fondements théoriques du concept de l'organisation apprenante. On y décrit le contexte général dans lequel s'inscrit l'initiative en cours et on y explore les fondements normatifs de même que les prolongements pratiques du modèle de l'organisation apprenante. On y énonce également l'intention de transformer la fonction publique en une organisation apprenante qui saura mieux servir les Canadiens à l'ère du savoir. Enfin, le document expose la logique et les principes fondamentaux qui devraient guider cette entreprise collective, et illustre les avantages que les citoyens, les élus et les employés de l'État tireront de la promotion de l'apprentissage organisationnel à tous les niveaux.

Le document d'accompagnement, intitulé Sur la voie de l'avenir, propose des mesures concrètes destinées à assurer la cohésion et la progression par étape des démarches. Il est le fruit de vastes consultations qui ont été organisées un peu partout au Canada, à l'initiative de la présidente du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, en partenariat avec le Centre canadien de gestion, le Réseau du leadership, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les conseils fédéraux régionaux. Divers autres ministères et organismes ont participé à cet effort en y consacrant temps, énergie et ressources, notamment l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest, Anciens Combattants Canada et Ressources naturelles Canada.

Ces deux documents se complètent et devraient donc être consultés en parallèle.

LA FONCTION PUBLIQUE :
UNE ORGANISATION
APPRENANTE
D'UN OCÉAN À L'AUTRE

Document de travail sur les orientations

Les fondements de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage fait partie intégrante de la vie organisationnelle depuis longtemps et son rôle présente plusieurs traits distinctifs. Voyons maintenant quels sont les fondements des concepts de l'apprentissage organisationnel et continu dans les écrits théoriques.

Perspective historique

C'est durant la période allant de la fin des années 50 au début des années 70 qu'on a découvert que les organisations et les systèmes pouvaient développer des qualités d'apprentissage. Cet apprentissage ne consistait pas simplement en un cumul des enseignements tirés à titre individuel au sein d'une organisation, mais en la capacité de s'adapter progressivement et collectivement à des informations et à des défis nouveaux. Vers la fin des années 70, cette question a fini par devenir un champ d'étude théorique distinct qu'on a convenu d'appeler apprentissage organisationnel. Les chercheurs ont commencé à approfondir leur réflexion en s'intéressant à des aspects encore inexplorés, au-delà des formes

évolutives et habituelles de l'apprentissage. Au bout d'un certain temps, l'éventail des facteurs sociaux et technologiques à prendre en considération a été élargi. À la fin des années 70 et dans les années 80, les chercheurs se sont penchés sur le rôle des habitudes sociales, la problématique organisationnelle et la nécessité de continuellement réfléchir sur la pratique. Au début des années 90, une gamme plus variée d'activités sociales ont été examinées, dont le rôle de la culture organisationnelle, le leadership et la subtilité des relations interpersonnelles.

Pendant que l'étude de l'apprentissage organisationnel évoluait, des progrès sans précédent étaient réalisés dans le secteur de la technologie de l'information et des communications. Vers la fin des années 60, le domaine de la gestion de l'information avait atteint une certaine maturité. Tranquillement, les ingénieurs informatiques et les gestionnaires d'information se sont mis à examiner plus attentivement la manière dont les gens interagissaient avec les nouvelles technologies. À la fin des années 80, les gestionnaires d'information s'efforçaient de trouver des façons d'adapter les applications technologiques au contexte particulier d'une organisation. C'est à ce moment que le domaine de la gestion du savoir est apparu comme un ensemble de technologies et de techniques de gestion destinées à améliorer l'utilisation des connaissances inexploitées au sein d'une organisation.

Après la Seconde Guerre mondiale, sous l'effet de l'expansion de l'enseignement postsecondaire, les chercheurs ont tourné leur attention vers la recherche de nouveaux moyens d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage au niveau individuel. Ces derniers ont pris la forme, au départ, de nouvelles méthodes d'enseignement et d'étude. Dans les années 70, les travaux de recherche ont révélé que les personnes avaient des styles d'enseignement et d'apprentissage particuliers et que les techniques uniformisées avaient de sérieuses limites. Une conclusion s'est peu à peu imposée, à savoir que l'apprentissage s'accompagnait d'une remise en question de la façon établie de voir les choses. Il fallait que les gens soient capables de réfléchir en dehors du cadre des idées

reçues et des pratiques conventionnelles afin de devenir des apprenants plus efficaces et innovateurs. Ils avaient besoin également de méthodes d'apprentissage adaptées à leurs besoins individuels.

Les changements qui se sont produits sur le marché du travail à compter des années 70 ont rendu nécessaire l'élaboration d'une démarche plus globale face à l'apprentissage. La coupure entre l'école et le travail n'était plus aussi nette qu'avant. De plus, obligés de constamment tenir leurs connaissances et leurs habiletés à jour, les travailleurs devaient posséder un ensemble plus complet de compétences individuelles, interpersonnelles et professionnelles pour réussir. Au début des années 70, des psychologues ont commencé à étudier de manière plus systématique les traits particuliers qui font en sorte qu'une personne donne un bon ou un mauvais rendement au travail. Au commencement de la dernière décennie, le nombre de compétences prisées par les employeurs s'est considérablement accru. La nécessité d'aider les gens à acquérir et à perfectionner un éventail élargi de compétences indispensables à la concrétisation de leurs aspirations personnelles et professionnelles s'est accrue.

Perspective théorique

Les écrits sur les organisations apprenantes embrassent plusieurs perspectives « disciplinaires » qui reposent sur des méthodes variées, abordent des problèmes différents et apportent des contributions uniques. Dans une étude récente, Mark Easterby-Smith[1] a exposé les diverses perspectives disciplinaires et leurs contributions.

1. *Psychologie et développement organisationnel* — Cette perspective est axée sur le développement humain et la façon dont l'apprentissage individuel contribue à l'apprentissage organisationnel. Les individus et les organisations ont des styles d'apprentissage distincts. La communication et le dialogue sont nécessaires pour promouvoir l'apprentissage et vaincre la réticence des gens.

2. *Science de la gestion* — L'accent est mis sur les mécanismes d'acquisition et d'assimilation des connaissances, dans la mesure où ils favorisent l'acquisition du savoir, la diffusion de renseignements, l'interprétation de l'information et la mémoire organisationnelle. En cas de problèmes, l'établissement de diagnostics requiert une démarche d'ensemble. Le questionnement garantit une amélioration continue. Il faut « désapprendre » les leçons qui cessent d'être utiles et en tirer de nouvelles des réussites et des échecs.

3. *Sociologie et théorie organisationnelle* — L'apprentissage est un processus social façonné par les intérêts, le pouvoir et les pressions idéologiques. Les structures bureaucratiques et les conflits d'ordre politique empêchent les organisations d'apprendre autant qu'elles le pourraient.

4. *Stratégie* — Cette perspective s'interroge sur la manière dont l'apprentissage crée un avantage concurrentiel. Dans ce contexte, l'apprentissage résulte de la capacité de s'adapter rapidement à son environnement et de se développer grâce à l'innovation. Le succès de l'apprentissage est tributaire des aptitudes et des compétences de base. On apprend par essais et erreurs au fil des partenariats que l'on crée et par imitation.

5. *Gestion de la production* — L'incidence de l'apprentissage sur l'amélioration de la productivité et de l'efficacité est le centre d'intérêt ici. Les leçons sont tirées de sources à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Le design organisationnel influe sur la façon dont sont diffusées les connaissances.

6. *Perspective culturelle* — Ce concept s'articule autour des valeurs et des croyances. La culture de la société et la culture organisationnelle sont à la fois la cause et l'effet de l'apprentissage. Les significations culturelles varient d'un membre d'une collectivité à un autre; les styles de gestion jouent donc un rôle prépondérant dans la promotion des cultures qui favorisent l'apprentissage.

Sous sa forme la plus élémentaire, l'organisation apprenante encourage la résolution méthodique des problèmes, l'adoption de cultures générales, les mécanismes cycliques de rétroaction, la réflexion et le changement, ainsi que les processus évolutifs. Chaque discipline a enrichi le concept de l'organisation apprenante d'idées et de points de vue utiles.

Document de travail sur les orientations

L'apprentissage au sein de la Fonction publique - la perspective canadienne

Au fil des efforts en vue du renouvellement de la fonction publique du Canada, l'apprentissage s'est imposé graduellement comme priorité. Puisque ce dernier fait fond sur de nombreuses initiatives passées et présentes, il apparaît indiqué de mettre en relief les contributions qui résultent d'efforts antérieurs.

Même si de nombreuses études sur l'apprentissage organisationnel ont été publiées durant les années 60 et 70, ce n'est que dans les années 80 que l'apprentissage s'est hissé au rang des priorités de gestion. C'est au Groupe de travail de Fonction publique 2000 sur la formation et le perfectionnement (1989), avec son plaidoyer en faveur d'une « culture de l'apprentissage continu », qu'on attribue la paternité du premier engagement explicite en matière d'apprentissage.

Dans son rapport, le Groupe a recommandé la mise sur pied d'un groupe d'orientation sur l'apprentissage continu. Le CCG a mené un projet de recherche qui a abouti à la

publication de « L'apprentissage continu ». Durant la même période (1990-1997), la table ronde appelée *Changing Maps* a commencé à examiner la possibilité d'instaurer un « système de gouvernance plus décentralisé et fondé sur l'apprentissage ». Parrainé par plusieurs ministères fédéraux et partenaires du secteur privé, ce forum a mis davantage en évidence l'apprentissage organisationnel.

L'Examen des programmes entrepris en 1995 a conduit à une ré-évaluation en profondeur du mode de fonctionnement du gouvernement du Canada. Les efforts déployés dans le prolongement de cet exercice pour comprendre et promouvoir l'apprentissage ont suivi différentes voies. Plus d'un millier d'initiatives ont vu le jour grâce à La Relève afin de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes des employés de la Fonction publique. Ces initiatives constituent une priorité inégalée à la gestion des ressources humaines à l'échelle corporative, ministérielle et régionale. La Relève donne un cadre de référence à la planification des ressources humaines et au développement de carrière, au perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, à la préselection des candidats au niveau de sous-ministre adjoint et au soutien aux groupes professionnels.

Beaucoup de ministères, notamment l'ACDI, Pêches et Océans, Patrimoine canadien, Transports Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ainsi que des organismes comme Statistique Canada ont lancé des initiatives ambitieuses en matière d'apprentissage organisationnel qui sont régies par des cadres de planification et d'évaluation novateurs. En fait, il est difficile de trouver une organisation au sein de la fonction publique qui n'ait pas été touchée par le génie de l'apprentissage organisationnel. Cependant, il reste beaucoup de travail à faire. Le 10 novembre 1999, on a dévoilé les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ces résultats ont servi de base à la définition des améliorations à apporter, tant sur le plan général qu'au niveau ministériel. Le sondage a révélé notamment que, s'il est vrai que la fonction publique se débrouille bien côté formation

professionnelle, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, par contre, sont deux aspects qui laissent à désirer.

Dans son *Discours du Trône* de 1999, le gouvernement, conscient de l'importance de servir les Canadiens à l'ère du savoir, a annoncé la mise sur pied du projet de Gouvernement en direct et déclaré que la fonction publique devait s'affirmer comme organisation apprenante afin de « fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXIe siècle. » Le gouvernement s'est aussi engagé, entre autres priorités, à mettre l'accent sur « le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada ». Afin de façonner une stratégie de gestion qui permettra à la fonction publique de s'attaquer aux problèmes soulevés dans le *Discours du Trône* et le sondage auprès des employés, trois comités de sous-ministres ont été formés pour s'occuper des questions du recrutement, du mieux-être en milieu de travail et de l'apprentissage et du développement. On leur a confié la tâche d'élaborer des plans d'action qui feront avancer les priorités durant l'année à venir et les feront progresser sans interruption au cours des cinq prochaines années.

Le Comité sur l'apprentissage et le développement est composé de sous-ministres et de sous-ministres délégués, et dirigé par la présidente du CCG. Il suit un plan de travail détaillé qui prévoit :

1) l'élaboration d'un cadre s'appliquant à une organisation apprenante et un énoncé de principes clarifiant l'engagement pris à l'égard de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique;

2) un régime de gouvernance qui délimite les rôles, les responsabilités et les obligations aux niveaux individuel, organisationnel et corporatif.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Mettre en oeuvre le modèle canadien en...

- favorisant l'organisation apprenante
- encourageant la gestion du savoir
- appuyant l'apprentissage continu

... chaque activité contribuant à l'édification d'une fonction publique professionnelle et non partisane.

On peut invoquer des raisons tant circonstancielles que systémiques pour promouvoir la transformation de la fonction publique en une organisation apprenante. Les circonstances créées par les initiatives relatives à Gouvernement en direct commandent l'adoption d'une politique et d'une stratégie d'apprentissage cohérentes et mûrement réfléchies, qui aideront les employés de la fonction publique fédérale à fournir des conseils et des services efficaces, adaptés aux impératifs de l'économie du savoir et de la société numérique.

La fonction publique peut expliquer l'importance qu'elle accorde à l'organisation apprenante également par des raisons systémiques. Dans une étude récente commandée par le CCG dans le cadre de son programme de recherche sur la gouvernance, l'éminent chercheur en administration publique Peter Aucoin fait l'historique des réformes du secteur public au Canada et les compare à l'expérience d'autres pays. Il fait remarquer que le modèle canadien de réforme du secteur public confirme la primauté de la fonction publique professionnelle. Alors que les autres réformes du secteur public ont été marquées par la politisation, la privatisation et la mesure du rendement, « [traduction] l'approche canadienne, elle, reconnaît de la valeur à une fonction publique professionnelle du fait que ce genre de fonction publique est une organisation apprenante, donc une organisation qui apprend comment améliorer continuellement ses conseils stratégiques et la qualité des services qu'elle assure, conformément aux besoins de la gouvernance[2]. » L'apprentissage est donc un élément constituant important du régime de gouvernance en vigueur au Canada, au sein duquel le professionnalisme de la fonction publique joue un rôle essentiel.

Mettre en oeuvre le modèle canadien en...

- favorisant l'organisation apprenante
- encourageant la gestion du savoir
- appuyant l'apprentissage continu

... chaque activité contribuant à l'édification d'une fonction publique professionnelle et non partisane.

On peut invoquer des raisons tant circonstancielles que systémiques pour promouvoir la transformation de la fonction publique en une organisation apprenante. Les circonstances créées par les initiatives relatives à Gouvernement en direct commandent l'adoption d'une politique et d'une stratégie d'apprentissage cohérentes et mûrement réfléchies, qui aideront les employés de la fonction publique fédérale à fournir des conseils et des services efficaces, adaptés aux impératifs de l'économie du savoir et de la société numérique.

La fonction publique peut expliquer l'importance qu'elle accorde à l'organisation apprenante également par des raisons systémiques. Dans une étude récente commandée par le CCG dans le cadre de son programme de recherche sur la gouvernance, l'éminent chercheur en administration publique Peter Aucoin fait l'historique des réformes du secteur public au Canada et les compare à l'expérience d'autres pays. Il fait remarquer que le modèle canadien de réforme du secteur public confirme la primauté de la fonction publique professionnelle. Alors que les autres réformes du secteur public ont été marquées par la politisation, la privatisation et la mesure du rendement, « [traduction] l'approche canadienne, elle, reconnaît de la valeur à une fonction publique professionnelle du fait que ce genre de fonction publique est une organisation apprenante, donc une organisation qui apprend comment améliorer continuellement ses conseils stratégiques et la qualité des services qu'elle assure, conformément aux besoins de la gouvernance[2]. » L'apprentissage est donc un élément constituant important du régime de gouvernance en vigueur au Canada, au sein duquel le professionnalisme de la fonction publique joue un rôle essentiel.

Document de travail sur les orientations

Les composantes d'un cadre stratégique

Dans son acception la plus élémentaire, l'apprentissage est l'acquisition d'informations, de connaissances et d'idées nouvelles qui modifient la façon dont une personne perçoit ou comprend le monde ou dont elle agit. S'il est vrai que l'apprentissage gagne souvent en efficacité lorsqu'il découle d'un enseignement théorique, comme on le pratique dans une salle de classe par exemple, il reste que c'est une activité qui fait encore plus partie intégrante de notre quotidien. L'apprentissage est un processus qui consiste à tirer sans cesse de nouvelles leçons de l'interprétation et de la réinterprétation de nos propres expériences comme de celles des autres. C'est aussi un processus cumulatif en ce sens que les nouvelles leçons renforcent ou supplantent les vieilles.

Même si l'apprentissage nous est familier, son lien avec la fonction publique de demain a besoin d'être clarifié. Pour mieux comprendre ce lien, il faut envisager l'apprentissage du point de vue de l'individu et de celui de l'organisation.

DÉFINITIONS DE BASE

STYLE D'APPRENTISSAGE : Façon privilégiée (ou prédisposition) qu'a une personne d'acquérir et d'assimiler des nouvelles informations et idées.

PLAN D'APPRENTISSAGE (INDIVIDUEL) : Méthode qui consiste à mieux canaliser les futurs efforts d'apprentissage en fonction des besoins, des intérêts et des styles d'apprentissage de l'individu.

PLAN D'APPRENTISSAGE (ORGANISATIONNEL) : Méthode qui consiste à prévoir les besoins d'apprentissage d'un organisme, afin que des mesures puissent être prises pour les satisfaire.

FORMATION : Méthode formelle d'acquisition des connaissances, des valeurs, des habiletés ou des capacités requises pour donner un bon rendement au travail.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL : Processus qui consiste à faire des progrès sur le plan personnel afin de réaliser son plan ou ses objectifs de carrière.

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL : Processus qui consiste à s'épanouir intellectuellement afin de réaliser ses aspirations personnelles et professionnelles et ressentir de la satisfaction.

COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE : Groupes composés de personnes qui assument des rôles en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts personnels, et non de leur titre officiel et du rang qu'elles occupent dans la hiérarchie.

GESTION DU SAVOIR : Processus qui consiste à favoriser l'acquisition du savoir et à organiser et à exploiter le savoir collectif afin d'améliorer le rendement de l'organisation.

Sur le plan individuel, la démarche par excellence est celle qu'on appelle l'« apprentissage continu », qu'on pourrait définir comme étant la curiosité incessante dont on fait preuve et l'intérêt qu'on porte au questionnement, à la découverte et à l'épanouissement intellectuel.

Par le passé, ce terme était employé pour désigner le « perfectionnement professionnel » visant notamment à concrétiser des intérêts et des aspirations professionnels ainsi que des plans de carrière. Dans son acception moderne, l'apprentissage continu englobe à la fois le perfectionnement professionnel et le développement personnel, démarche par laquelle on cherche à s'épanouir intellectuellement afin de réaliser des aspirations personnelles et de ressentir une satisfaction tant personnelle que professionnelle. Le concept de l'apprentissage continu est au coeur de l'apprentissage organisationnel; ceci dit, on ne saurait restreindre la définition de l'organisation apprenante à un groupe d'apprenants pris individuellement. Autrement dit, l'organisation apprenante est bien plus que l'ensemble des apprenants qui en font partie. Tout en appuyant et en favorisant consciemment l'apprentissage continu parmi ses employés, elle veillera également à agencer, à évaluer et à améliorer tous ses processus (y compris en ce qui a trait aux relations avec les clients et les intervenants) de manière à optimiser l'utilisation des formes tacites et explicites du savoir, afin d'atteindre les résultats voulus et de mener à bien sa mission.

Sur le plan collectif, qu'est qui rend le concept de l'apprentissage organisationnel au sein de la fonction publique si important? Il y a plusieurs raisons. Premièrement, l'accent est mis sur les personnes. C'est grâce aux connaissances, au savoir-faire et à la capacité d'innover des gens qui la composent que l'organisation apprenante peut offrir une valeur ajoutée et réaliser sa mission. Deuxièmement, le concept met en évidence la nécessité de mobiliser à grande échelle la faculté d'apprendre. Tout est en perpétuel changement. Les solutions d'hier perdent vite de leur nouveauté. Partout dans l'organisation, les gens doivent devenir des

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

apprenants avertis et attentifs aux changements qui s'opèrent sur les scènes locale, nationale et internationale ainsi que dans l'ensemble de l'organisation, afin de pouvoir anticiper les changements et s'y adapter constamment. Troisièmement, le concept de l'apprentissage organisationnel souligne le fait que l'apprentissage est une activité sociale et une activité collective impliquant le partage des connaissances et des idées. L'organisation apprenante fait appel à des équipes, à des réseaux et à des *communautés de pratique* qui assument des responsabilités en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts personnels et professionnels, et non d'après la structure hiérarchique du passé.

ÉNONCÉ D'INTENTION

« Le gouvernement du Canada s'engage à adhérer au concept de fonction publique apprenante afin de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir et à soutenir l'apprentissage continu, caractéristique essentielle d'une fonction publique professionnelle et non partisane. »

Objectifs et résultats

Pour concrétiser son engagement, la fonction publique du Canada visera deux grands objectifs, à savoir :

1) prendre des mesures et poser des gestes concrets qui l'aideront à devenir une organisation apprenante modèle pour tout ce qui a trait à la formulation des politiques, à l'exécution des programmes, à la prestation des services et aux services internes, afin de pouvoir relever les défis qui se présenteront;

2) soutenir l'apprentissage continu à tous les niveaux, afin d'être en mesure d'attirer les éléments talentueux dont elle a besoin pour accomplir sa mission, de les garder et de perfectionner leurs compétences.

apprenants avertis et attentifs aux changements qui s'opèrent sur les scènes locale, nationale et internationale ainsi que dans l'ensemble de l'organisation, afin de pouvoir anticiper les changements et s'y adapter constamment. Troisièmement, le concept de l'apprentissage organisationnel souligne le fait que l'apprentissage est une activité sociale et une activité collective impliquant le partage des connaissances et des idées. L'organisation apprenante fait appel à des équipes, à des réseaux et à des *communautés de pratique* qui assument des responsabilités en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts personnels et professionnels, et non d'après la structure hiérarchique du passé.

ÉNONCÉ D'INTENTION

« Le gouvernement du Canada s'engage à adhérer au concept de fonction publique apprenante afin de répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'ère du savoir et à soutenir l'apprentissage continu, caractéristique essentielle d'une fonction publique professionnelle et non partisane. »

Objectifs et résultats

Pour concrétiser son engagement, la fonction publique du Canada visera deux grands objectifs, à savoir :

1) prendre des mesures et poser des gestes concrets qui l'aideront à devenir une organisation apprenante modèle pour tout ce qui a trait à la formulation des politiques, à l'exécution des programmes, à la prestation des services et aux services internes, afin de pouvoir relever les défis qui se présenteront;

2) soutenir l'apprentissage continu à tous les niveaux, afin d'être en mesure d'attirer les éléments talentueux dont elle a besoin pour accomplir sa mission, de les garder et de perfectionner leurs compétences.

Le temps est venu pour le gouvernement et la fonction publique d'adhérer explicitement aux concepts de l'apprentissage organisationnel et de l'apprentissage continu. L'engagement du gouvernement fédéral se traduirait par :

1) des politiques et des programmes qui anticipent les priorités, les besoins et les préoccupations du gouvernement et de la société canadienne contemporaine, et qui sont adaptés en conséquence;

2) des mécanismes plus efficaces et efficients pour offrir les programmes et les services fédéraux qui ajoutent de la valeur à la société et à l'économie;

3) des pratiques améliorées de gestion du savoir donnant lieu à des politiques, à des programmes et à des services mieux adaptés;

4) une attention accrue accordée aux besoins du public;

5) la consolidation de la réputation d'excellence et de professionnalisme de la fonction publique du Canada, au pays comme à l'étranger;

6) l'amélioration des habiletés, des capacités, des compétences et de l'expérience à l'échelle de la fonction publique, afin d'offrir un service mieux adapté aux besoins des Canadiens dans l'économie du savoir;

7) le renforcement de la capacité de la fonction publique d'attirer et de conserver des employés hautement qualifiés.

Principes directeurs proposés

L'apprentissage a autant à voir avec l'établissement de relations et la culture qu'avec les pratiques de gestion et le style de leadership. Les principes directeurs proposés ci-après servent à guider la transformation d'institutions fédérales en des organisations apprenantes. Ils visent à fournir un cadre normatif et adaptable, et non à prescrire un ensemble de règles. De par leur nature, ils ne sont pas

censés s'exclure mutuellement; au contraire, ils devraient théoriquement se compléter. La plupart des pratiques qui relèvent d'un principe donné s'appliquent également aux autres principes.

SIX PRINCIPES DIRECTEURS AU COEUR D'UNE FONCTION PUBLIQUE APPRENANTE

Accorder une place primordiale aux connaissances, aux idées et à l'établissement de relations dans ses activités.

Tirer des leçons de son expérience passée et présente et de l'expérimentation.

Valoriser les gens et la diversité de leurs idées, valeurs, habiletés et capacités.

Traduire l'apprentissage en pratiques de leadership et de gestion

Apprendre pour mieux servir.

Évaluer les processus d'apprentissage et leurs résultats.

PRINCIPE 1

ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE EN ACCORDANT UNE PLACE PRIMORDIALE AUX CONNAISSANCES, AUX IDÉES ET À L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS DANS SES ACTIVITÉS.

Description du principe

Une organisation qui accorde une place de choix à l'apprentissage est capable d'aligner cette activité avec la réalisation de ses buts et objectifs généraux. L'apprentissage est un élément constituant de sa mission : les moyens pour atteindre ces buts et ces objectifs sont choisis directement en fonction des habiletés et des capacités des employés de l'organisation et de leurs besoins d'apprentissage. Tous les aspects de la culture de l'organisation en sont imprégnés. Une organisation qui facilite l'apprentissage valorise le savoir et les nouvelles idées. Elle permet à ses employés, quel que soit leur niveau, d'apprendre et de diffuser ce qu'ils apprennent à l'aide d'un vaste éventail d'outils et de processus, et les encourage à le faire. Elle mise sur la capacité des gens à acquérir des connaissances et à les développer, ainsi qu'à ajouter de la valeur aux connaissances engendrées à l'interne ou à l'externe. Elle crée des occasions propices à l'apprentissage et adopte des mesures d'incitation à cet effet. En favorisant la participation et la transparence, l'organisation apprenante incite les gens à examiner les faits, à poser des questions, à chercher des réponses, à faire des comparaisons générales grâce à l'analyse, à évaluer les résultats de même qu'à se prononcer sur la validité des solutions et des résultats. Grâce à la consultation et à la mobilisation, elle invite les citoyens, les partenaires et d'autres parties intéressées à participer à l'élaboration des politiques et à la conception des programmes, et accorde de l'importance à la contribution de chacun.

censés s'exclure mutuellement; au contraire, ils devraient théoriquement se compléter. La plupart des pratiques qui relèvent d'un principe donné s'appliquent également aux autres principes.

SIX PRINCIPES DIRECTEURS AU COEUR D'UNE FONCTION PUBLIQUE APPRENANTE

Accorder une place primordiale aux connaissances, aux idées et à l'établissement de relations dans ses activités.

Tirer des leçons de son expérience passée et présente et de l'expérimentation.

Valoriser les gens et la diversité de leurs idées, valeurs, habiletés et capacités.

Traduire l'apprentissage en pratiques de leadership et de gestion

Apprendre pour mieux servir.

Évaluer les processus d'apprentissage et leurs résultats.

PRINCIPE I

ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE EN ACCORDANT UNE PLACE PRIMORDIALE AUX CONNAISSANCES, AUX IDÉES ET À L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS DANS SES ACTIVITÉS.

Description du principe

Une organisation qui accorde une place de choix à l'apprentissage est capable d'aligner cette activité avec la réalisation de ses buts et objectifs généraux. L'apprentissage est un élément constituant de sa mission : les moyens pour atteindre ces buts et ces objectifs sont choisis directement en fonction des habiletés et des capacités des employés de l'organisation et de leurs besoins d'apprentissage. Tous les aspects de la culture de l'organisation en sont imprégnés. Une organisation qui facilite l'apprentissage valorise le savoir et les nouvelles idées. Elle permet à ses employés, quel que soit leur niveau, d'apprendre et de diffuser ce qu'ils apprennent à l'aide d'un vaste éventail d'outils et de processus, et les encourage à le faire. Elle mise sur la capacité des gens à acquérir des connaissances et à les développer, ainsi qu'à ajouter de la valeur aux connaissances engendrées à l'interne ou à l'externe. Elle crée des occasions propices à l'apprentissage et adopte des mesures d'incitation à cet effet. En favorisant la participation et la transparence, l'organisation apprenante incite les gens à examiner les faits, à poser des questions, à chercher des réponses, à faire des comparaisons générales grâce à l'analyse, à évaluer les résultats de même qu'à se prononcer sur la validité des solutions et des résultats. Grâce à la consultation et à la mobilisation, elle invite les citoyens, les partenaires et d'autres parties intéressées à participer à l'élaboration des politiques et à la conception des programmes, et accorde de l'importance à la contribution de chacun.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, l'apprentissage doit être pris en considération dans tous les documents d'intérêt général clés; *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le cadre de gestion préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, en est un bon exemple. Ce document s'articule autour de quatre engagements fondamentaux :

1) mettre l'accent sur les citoyens lors de la conception, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des activités, ou de la présentation des résultats obtenus, de même qu'améliorer les services et élargir les partenariats avec d'autres gouvernements et avec le secteur privé;

2) obéir à un ensemble de valeurs éthiques et professionnelles claires, dans le respect des institutions démocratiques;

3) axer la gestion sur l'obtention de résultats et faire le nécessaire pour communiquer ces résultats aux représentants élus et aux Canadiens; et

4) veiller à faire des dépenses judicieuses en analysant les ressources en fonction des résultats et en évaluant les programmes et les services à valeur ajoutée.

La reconnaissance de l'apprentissage comme condition *sine qua non* à la concrétisation des quatre engagements dans le domaine de la gestion refléterait l'engagement envers l'apprentissage organisationnel au sein de la fonction publique.

Au niveau *organisationnel*, le principe serait illustré au moyen de mesures concrètes, adaptées au contexte propre à chaque organisation. Les sous-ministres devraient faciliter l'intégration de l'apprentissage aux processus de planification des activités et d'établissement de rapports sur le rendement. Les plans d'affaires et les rapports sur les plans et les priorités devraient mettre l'accent sur les connaissances nouvelles qu'on doit acquérir pour concrétiser la vision et la mission ministérielles et atteindre

Initiative 7 : Les plans d'affaires
Pour bien souligner l'importance d'investir dans les gens, il faut que les lignes directrices du Conseil du Trésor au sujet des plans d'affaires et des rapports sur la gestion du rendement s'articulent surtout autour de la mission et des gens.

Les plans d'affaires devraient cerner les besoins d'apprentissage les plus pressants pour que l'organisation puisse s'acquitter de sa mission et réaliser les priorités du gouvernement, en fonction des compétences, du savoir et du profil démographique de ses employés. Ces plans indiqueraient les investissements stratégiques nécessaires à l'acquisition du savoir requis, au transfert de connaissances, à l'infrastructure du savoir et au capital humain. Des rapports sur le rendement permettraient de surveiller et de mesurer les progrès.

La collecte de cette information favoriserait un *échange constructif avec les parlementaires sur les lacunes des ministères en matière de connaissances* et sur les moyens de remédier à la situation. Elle permettrait également de créer un contexte plus favorable au débat sur la manière dont les ministères tireraient profit de leurs succès et erreurs passés.

les principaux résultats escomptés. Ils devraient, en règle générale, compter parmi leurs composantes centrales une stratégie d'« investissement dans les ressources humaines ». Une stratégie d'apprentissage (définissant, par exemple, le type d'enseignements qu'on espère tirer, la façon dont on recensera et partagera les enseignements) devrait étayer les grandes décisions d'investissement. Les

Initiative 7 : Les plans d'affaires
Pour bien souligner l'importance d'investir dans les gens, il faut que les lignes directrices du Conseil du Trésor au sujet des plans d'affaires et des rapports sur la gestion du rendement s'articulent surtout autour de la mission et des gens.

Les plans d'affaires devraient cerner les besoins d'apprentissage les plus pressants pour que l'organisation puisse s'acquitter de sa mission et réaliser les priorités du gouvernement, en fonction des compétences, du savoir et du profil démographique de ses employés. Ces plans indiqueraient les investissements stratégiques nécessaires à l'acquisition du savoir requis, au transfert de connaissances, à l'infrastructure du savoir et au capital humain. Des rapports sur le rendement permettraient de surveiller et de mesurer les progrès.

La collecte de cette information favoriserait un *échange constructif avec les parlementaires sur les lacunes des ministères en matière de connaissances* et sur les moyens de remédier à la situation. Elle permettrait également de créer un contexte plus favorable au débat sur la manière dont les ministères tireraient profit de leurs succès et erreurs passés.

les principaux résultats escomptés. Iis devraient, en règle générale, compter parmi leurs composantes centrales une stratégie d'« investissement dans les ressources humaines ». Une stratégie d'apprentissage (définissant, par exemple, le type d'enseignements qu'on espère tirer, la façon dont on recensera et partagera les enseignements) devrait étayer les grandes décisions d'investissement. Les

plans d'affaires devraient prévoir l'allocation du temps et des ressources nécessaires à l'apprentissage; de cette façon, on serait assuré de pouvoir consacrer des ressources (temps, accès et budgets) suffisantes à l'apprentissage organisationnel.

À l'échelon *individuel*, ce principe suppose que les gens voudront bien s'engager activement et assumer la responsabilité de leur propre apprentissage. Cultiver une attitude d'« apprenant » et encourager une telle attitude chez autrui, faire preuve de transparence, se montrer attentif, être prêt à lancer des défis constructifs et adopter un ton d'humilité sont des comportements indispensables à la promotion d'une culture de l'apprentissage.

PRINCIPE II
TIRER DES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

Description du principe

Une fonction publique apprenante s'approprie et utilise les connaissances existantes en s'inspirant d'expériences passées et en incorporant des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Ce type d'apprentissage suppose deux choses : la capacité de puiser dans les connaissances passées et actuelles et l'expérimentation dans le but de trouver de nouvelles voies à suivre et d'acquérir de nouvelles connaissances.

L'apprentissage qui découle de ce que nous savons suppose que nous mettons à profit et diffusons les connaissances de ceux qui ont de l'expérience, les perspectives de ceux que nous servons (citoyens, parlementaires) et de ceux avec qui nous travaillons (autres ministères, autres gouvernements, secteur privé, organisations non-gouvernementales, etc.). Pour engendrer des connaissances, il faut pouvoir travailler dans un environnement favorable à l'expérimentation. Dans le secteur public, l'expérimentation doit se dérouler de manière à maximiser l'apprentissage, tout en réduisant au minimum les risques pour le public. Les résultats ainsi obtenus doivent être diffusés aussi largement que possible parmi les élus, les citoyens, les partenaires et d'autres parties intéressées.

PRINCIPE II
TIRER DES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

Description du principe

Une fonction publique apprenante s'approprie et utilise les connaissances existantes en s'inspirant d'expériences passées et en incorporant des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Ce type d'apprentissage suppose deux choses : la capacité de puiser dans les connaissances passées et actuelles et l'expérimentation dans le but de trouver de nouvelles voies à suivre et d'acquérir de nouvelles connaissances.

L'apprentissage qui découle de ce que nous savons suppose que nous mettons à profit et diffusons les connaissances de ceux qui ont de l'expérience, les perspectives de ceux que nous servons (citoyens, parlementaires) et de ceux avec qui nous travaillons (autres ministères, autres gouvernements, secteur privé, organisations non-gouvernementales, etc.). Pour engendrer des connaissances, il faut pouvoir travailler dans un environnement favorable à l'expérimentation. Dans le secteur public, l'expérimentation doit se dérouler de manière à maximiser l'apprentissage, tout en réduisant au minimum les risques pour le public. Les résultats ainsi obtenus doivent être diffusés aussi largement que possible parmi les élus, les citoyens, les partenaires et d'autres parties intéressées.

Initiative 8 : Préservation de la mémoire de l'organisation

Une fonction publique apprenante doit préserver et partager ses connaissances et pratiques exemplaires tout en se débarrassant des connaissances dépassées qui ne lui sont plus utiles.

Dans la fonction publique, beaucoup de personnes proches de la retraite ont un savoir et une expérience considérables qu'ils ne demandent qu'à partager avec les autres. Un système faisant intervenir les « aînés » permettrait à ces personnes, à différents niveaux, de quitter progressivement leurs fonctions normales et d'utiliser les dernières années avant la retraite pour mettre par écrit les pratiques exemplaires, transférer le savoir au sein du ministère et à l'extérieur et aider à préparer ceux qui leur succéderont.

Un système d'« appel aux aînés » consisterait à retenir les services d'un nombre limité de personnes connues, au sein de l'organisation et à l'extérieur, pour leur maîtrise absolue d'un domaine d'activité extrêmement important pour la fonction publique. Afin de pouvoir jouer leur rôle, ces personnes recevraient une bonne formation en coaching et en mentorat et seraient employées comme une ressource ministérielle.

Application possible du principe

Sur le plan *corporatif*, nous devrions encourager les mesures qui sollicitent systématiquement l'opinion des utilisateurs et des employés. Par exemple, dans le contexte du Réseau de service axé sur les citoyens, on s'efforce de prendre en considération les préoccupations des citoyens à chaque étape du processus de conception et de prestation des services. De cette façon, les employés de l'État

Initiative 8 : Préservation de la mémoire de l'organisation
Une fonction publique apprenante doit préserver et partager ses connaissances et pratiques exemplaires tout en se débarrassant des connaissances dépassées qui ne lui sont plus utiles.

Dans la fonction publique, beaucoup de personnes proches de la retraite ont un savoir et une expérience considérables qu'ils ne demandent qu'à partager avec les autres. Un système faisant intervenir les « aînés » permettrait à ces personnes, à différents niveaux, de quitter progressivement leurs fonctions normales et d'utiliser les dernières années avant la retraite pour mettre par écrit les pratiques exemplaires, transférer le savoir au sein du ministère et à l'extérieur et aider à préparer ceux qui leur succéderont.

Un système d'« appel aux aînés » consisterait à retenir les services d'un nombre limité de personnes connues, au sein de l'organisation et à l'extérieur, pour leur maîtrise absolue d'un domaine d'activité extrêmement important pour la fonction publique. Afin de pouvoir jouer leur rôle, ces personnes recevraient une bonne formation en coaching et en mentorat et seraient employées comme une ressource ministérielle.

Application possible du principe

Sur le plan *corporatif*, nous devrions encourager les mesures qui sollicitent systématiquement l'opinion des utilisateurs et des employés. Par exemple, dans le contexte du Réseau de service axé sur les citoyens, on s'efforce de prendre en considération les préoccupations des citoyens à chaque étape du processus de conception et de prestation des services. De cette façon, les employés de l'État

disposent d'un cadre qui les guide lorsqu'ils essaient ou mettent en pratique de nouveaux modes de prestation des services. Cette importance particulière accordée à une rétroaction continue de la part des citoyens engendre de nouvelles connaissances et perspectives. Le cadre stratégique de gestion des risques offre une plate-forme judicieuse sur laquelle s'appuyer pour exploiter des possibilités en prenant des risques calculés. Il part du principe que, pour repérer les possibilités, il faut encourager la curiosité d'esprit et l'« apprentissage exploratoire ». En mettant l'accent sur la gestion horizontale, sous la direction des conseils fédéraux régionaux, on s'assure un terrain propice à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où on améliore la communication, la coordination et les partenariats, on s'appuie sur les initiatives existantes et on emprunte de nouvelles voies dans la coopération interorganisationnelle. Les initiatives qui donnent une place importante à la participation des citoyens comme Dialogue rural offrent aussi des conditions favorables à l'apprentissage interministériel.

Au niveau *organisationnel*, les ministères devraient inciter les gestionnaires et le personnel à se joindre à des « communautés de pratique » pour échanger des pratiques exemplaires qui transcendent les frontières organisationnelles. Les contributions individuelles et collectives à ces regroupements devraient être prises en considération lors des évaluations du rendement. Toutes les initiatives majeures devraient prévoir la consignation des pratiques exemplaires et des leçons apprises.

À l'échelon *individuel*, les employés doivent prendre l'initiative de consigner les pratiques exemplaires et de partager les leçons apprises. Ils devraient également savoir quand il est nécessaire d'expérimenter ou de procéder à des essais afin d'améliorer les politiques, les programmes et les services. L'apprentissage à partir de l'expérience devrait figurer dans les plans d'apprentissage individuel et en équipe.

PRINCIPE III
VALORISER LES GENS ET LA DIVERSITÉ

Description du principe

Pour mettre en valeur la diversité, la fonction publique doit favoriser une culture et un environnement qui mènent à la transparence, à la participation et à l'inclusivité. L'un des ingrédients essentiels à l'édification d'une telle culture est le respect — le respect des individus, de leurs idées, de leurs valeurs, de leur culture, de leurs différences de points de vue, de leurs habiletés et capacités. L'organisation apprenante est celle qui donne à ses employés la possibilité de débattre de questions, qui leur fournit un cadre où ils peuvent en toute quiétude remettre en question des postulats profondément ancrés et le *statu quo*, où ils peuvent exprimer franchement leurs opinions et se sentir libres d'enrichir au maximum leurs connaissances, leur expérience et leurs valeurs.

Ce principe est au coeur de l'organisation apprenante. Sans le respect du pluralisme des valeurs, il ne peut y avoir d'organisation apprenante durable, où des gens issus de cultures, de disciplines et d'horizons différents partagent et enrichissent mutuellement leurs points de vue sur la façon d'améliorer les politiques, les programmes et les services. Dans un environnement qui reflète et valorise la diversité, les gens devraient se sentir à l'aise d'exprimer leurs opinions et de discuter de points de vue divergents. Comprendre ses propres préjugés, recourir à la collaboration et favoriser les consensus sont des compétences qui nécessitent une attention particulière.

Application possible du principe

Sur le plan *corporatif*, une réponse appropriée aux travaux du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale et à la parution

PRINCIPE III
VALORISER LES GENS ET LA DIVERSITÉ

Description du principe

Pour mettre en valeur la diversité, la fonction publique doit favoriser une culture et un environnement qui mènent à la transparence, à la participation et à l'inclusivité. L'un des ingrédients essentiels à l'édification d'une telle culture est le respect — le respect des individus, de leurs idées, de leurs valeurs, de leur culture, de leurs différences de points de vue, de leurs habiletés et capacités. L'organisation apprenante est celle qui donne à ses employés la possibilité de débattre de questions, qui leur fournit un cadre où ils peuvent en toute quiétude remettre en question des postulats profondément ancrés et le *statu quo*, où ils peuvent exprimer franchement leurs opinions et se sentir libres d'enrichir au maximum leurs connaissances, leur expérience et leurs valeurs.

Ce principe est au coeur de l'organisation apprenante. Sans le respect du pluralisme des valeurs, il ne peut y avoir d'organisation apprenante durable, où des gens issus de cultures, de disciplines et d'horizons différents partagent et enrichissent mutuellement leurs points de vue sur la façon d'améliorer les politiques, les programmes et les services. Dans un environnement qui reflète et valorise la diversité, les gens devraient se sentir à l'aise d'exprimer leurs opinions et de discuter de points de vue divergents. Comprendre ses propres préjugés, recourir à la collaboration et favoriser les consensus sont des compétences qui nécessitent une attention particulière.

Application possible du principe

Sur le plan *corporatif*, une réponse appropriée aux travaux du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale et à la parution

prochaine du rapport du Groupe de travail sur une fonction publique inclusive consisterait, dans les cinq prochaines années, à faire en sorte que la fonction publique reflète mieux la diversité de la société canadienne, ainsi qu'à préparer les gestionnaires et les employés à servir dans un environnement multiculturel. En outre, les organismes centraux et les ministères doivent offrir des cadres propices à la libre expression et à la discussion ouverte de questions hautement controversées. Les équipes multidisciplinaires au niveau interministériel, administratif et opérationnel doivent devenir la norme.

SUR LA VOIE DE L'AVENIR

Initiative 21 : Le reflet de la diversité de la société
Des efforts spéciaux devraient être déployés au cours des cinq prochaines années par la fonction publique pour changer de visage, afin de refléter de façon plus réaliste la diversité de la société canadienne. Si l'on veut pouvoir répondre au fur et à mesure aux besoins des ministères, la Commission de la fonction publique aura un rôle crucial à jouer pour trouver des personnes qualifiées et établir *un répertoire de candidats préqualifiés*.

Initiative 22 : La formation des gestionnaires pour qu'ils travaillent efficacement dans un milieu diversifié
Les gestionnaires doivent être formés pour travailler et servir dans un milieu multiculturel, qui respecte et même valorise la diversité (de culture, d'antécédents, d'âge et d'idées). Cela signifie qu'ils doivent apprendre à reconnaître et à laisser de côté leurs préjugés, à remettre en question le statu quo et à encourager l'apparition de nouvelles idées.

Au niveau *organisationnel*, les gestionnaires devraient tout faire en leur pouvoir pour que la composition de leur unité de travail soit multiculturelle, diversifiée et représentative de la société canadienne. Il pourrait y avoir lieu de revoir également les procédures adoptées par les comités de

prochaine du rapport du Groupe de travail sur une fonction publique inclusive consisterait, dans les cinq prochaines années, à faire en sorte que la fonction publique reflète mieux la diversité de la société canadienne, ainsi qu'à préparer les gestionnaires et les employés à servir dans un environnement multiculturel. En outre, les organismes centraux et les ministères doivent offrir des cadres propices à la libre expression et à la discussion ouverte de questions hautement controversées. Les équipes multidisciplinaires au niveau interministériel, administratif et opérationnel doivent devenir la norme.

SUR LA VOIE DE L'AVENIR

Initiative 21 : Le reflet de la diversité de la société
Des efforts spéciaux devraient être déployés au cours des cinq prochaines années par la fonction publique pour changer de visage, afin de refléter de façon plus réaliste la diversité de la société canadienne. Si l'on veut pouvoir répondre au fur et à mesure aux besoins des ministères, la Commission de la fonction publique aura un rôle crucial à jouer pour trouver des personnes qualifiées et établir *un répertoire de candidats préqualifiés*.

Initiative 22 : La formation des gestionnaires pour qu'ils travaillent efficacement dans un milieu diversifié
Les gestionnaires doivent être formés pour travailler et servir dans un milieu multiculturel, qui respecte et même valorise la diversité (de culture, d'antécédents, d'âge et d'idées). Cela signifie qu'ils doivent apprendre à reconnaître et à laisser de côté leurs préjugés, à remettre en question le statu quo et à encourager l'apparition de nouvelles idées.

Au niveau *organisationnel*, les gestionnaires devraient tout faire en leur pouvoir pour que la composition de leur unité de travail soit multiculturelle, diversifiée et représentative de la société canadienne. Il pourrait y avoir lieu de revoir également les procédures adoptées par les comités de

gestion et les conseils et autres organes d'administration, afin de s'assurer qu'elles permettent un dialogue valable, fondé sur le respect de la diversité. Les programmes d'orientation à l'intention des employés en poste et des recrues devraient comporter un volet sur la diversité. On devrait donner une place spéciale à l'acquisition des habiletés de base requises pour travailler dans un environnement multiculturel et ouvert au pluralisme des valeurs.

À l'échelon *individuel*, les apprenants doivent prendre conscience de leurs propres idées préconçues face à la diversité. Cette prise de conscience est indispensable au travail et à l'apprentissage dans un environnement multiculturel où plusieurs valeurs se côtoient. C'est aussi un préalable à la lutte contre les préjugés et la discrimination en milieu de travail.

PRINCIPE IV
TRADUIRE L'APPRENTISSAGE EN PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE GESTION

Description du principe

Dans une organisation apprenante, les styles de leadership et de gestion jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'apprentissage. Gérer pour appuyer l'apprentissage signifie pour les ministères qu'ils doivent se doter d'une politique explicite en matière d'apprentissage continu, allouer temps et ressources nécessaires à l'apprentissage, faire en sorte que leur engagement à l'égard de l'apprentissage soit reflété dans les pratiques de gestion courantes et, enfin, suivre les résultats sur une base permanente. S'il est vrai que les ministères et les organismes devraient adapter leurs politiques et leurs pratiques relatives à l'apprentissage en fonction de leurs besoins et de leur contexte particuliers, il reste qu'une certaine cohésion s'impose si on veut atteindre les objectifs de gestion horizontale et de coopération latérale.

La concrétisation d'un engagement relatif à l'apprentissage passe par l'attribution du temps et des ressources nécessaires. Nous assurons l'intégrité de nos programmes en faisant les investissements qu'exige leur mise en application. De la même manière, la fonction publique du Canada doit veiller à reconstituer et à développer le capital humain de ses effectifs. L'investissement dans les compétences des employés de l'État est une étape fondamentale de la transformation en une organisation apprenante. Engager des ressources dans l'apprentissage et respecter cet engagement en dépit des pressions quotidiennes sont des aspects importants de l'exercice du leadership et de la gestion au sein d'une fonction publique devenue organisation apprenante.

PRINCIPE IV

TRADUIRE L'APPRENTISSAGE EN PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE GESTION

Description du principe

Dans une organisation apprenante, les styles de leadership et de gestion jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'apprentissage. Gérer pour appuyer l'apprentissage signifie pour les ministères qu'ils doivent se doter d'une politique explicite en matière d'apprentissage continu, allouer temps et ressources nécessaires à l'apprentissage, faire en sorte que leur engagement à l'égard de l'apprentissage soit reflété dans les pratiques de gestion courantes et, enfin, suivre les résultats sur une base permanente. S'il est vrai que les ministères et les organismes devraient adapter leurs politiques et leurs pratiques relatives à l'apprentissage en fonction de leurs besoins et de leur contexte particuliers, il reste qu'une certaine cohésion s'impose si on veut atteindre les objectifs de gestion horizontale et de coopération latérale.

La concrétisation d'un engagement relatif à l'apprentissage passe par l'attribution du temps et des ressources nécessaires. Nous assurons l'intégrité de nos programmes en faisant les investissements qu'exige leur mise en application. De la même manière, la fonction publique du Canada doit veiller à reconstituer et à développer le capital humain de ses effectifs. L'investissement dans les compétences des employés de l'État est une étape fondamentale de la transformation en une organisation apprenante. Engager des ressources dans l'apprentissage et respecter cet engagement en dépit des pressions quotidiennes sont des aspects importants de l'exercice du leadership et de la gestion au sein d'une fonction publique devenue organisation apprenante.

Initiative 28 : La politique d'apprentissage des ministères

De nombreux ministères et organismes, tels que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada, ont une politique formelle d'apprentissage assurant un apprentissage continu à tous les niveaux. Tous les ministères et organismes devraient être encouragés à en faire autant. Pour que cette politique donne les résultats souhaités, *il faut s'engager expressément à consacrer ressources et temps à l'apprentissage* — un engagement qui doit se refléter dans l'organisation du travail et les horaires de tous les employés. Il importe aussi de préparer un énoncé de politique qui définisse les responsabilités relatives à la mise en œuvre des plans et des résultats d'apprentissage.

Initiative 29 : Les plans d'apprentissage individuels

Les plans d'apprentissage individuels sont l'instrument idéal pour s'assurer que l'organisation ne vit pas aux dépens du capital humain existant de ses employés. L'apprentissage est une responsabilité partagée des gestionnaires et les employés. Les plans d'apprentissage reposent sur la volonté d'apprendre des employés et ils reflètent la volonté collective de satisfaire les besoins d'apprentissage en y investissant les ressources qui permettront à chacun de rester à la fine pointe du savoir dans son domaine et de réaliser tout son potentiel. Grâce à ses investissements dans l'apprentissage individuel, l'organisation donne à ses employés un sentiment de sécurité et elle encourage la mobilité au sein de la fonction publique et à l'extérieur.

Les plans d'apprentissage doivent prévoir une formation théorique, des occasions d'apprendre par l'expérience, et le partage du savoir avec d'autres personnes, et être établis à tous les niveaux — *les superviseurs et les cadres supérieurs en particulier (dont les sous-ministres) doivent donner l'exemple* si l'on veut que l'importance de l'apprentissage se manifeste à l'échelle de l'organisation.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, la décision de rembourser les investissements ministériels dans l'apprentissage interministériel en engageant une partie des fonds annuels inutilisés enverrait un message percutant.

Il faut aussi encourager les communautés fonctionnelles (p. ex., sciences et technologie, technologies de l'information, fonction de contrôleur, ressources humaines) à devenir des *communautés de pratique* dont l'objectif explicite serait d'engendrer des connaissances et de favoriser l'apprentissage à l'intérieur de leurs domaines respectifs et entre elles.

Les rôles et les responsabilités de Formation et perfectionnement Canada, du Réseau du leadership et du CCG en ce qui a trait aux besoins d'apprentissage ministériels doivent aussi être clarifiés.

Un lien stratégique devrait être créé entre tous les sites Web fédéraux contribuant à l'apprentissage, afin d'assurer une meilleure cohésion au point du vue du contenu, des outils et des approches.

Au niveau *organisationnel*, il faudrait mettre tout en oeuvre pour que les plans d'apprentissage individuel et en équipe fassent partie intégrante du processus de gestion du rendement. Quant au plan de rendement des employés, il devrait renfermer des objectifs d'apprentissage réalisables et mesurables.

À l'échelon *individuel*, les personnes qui occupent des postes de contrôle ou de gestion devraient consolider l'engagement personnel qu'elles ont pris à l'égard de l'apprentissage; pour ce faire, leurs propres plans d'apprentissage, ceux de leurs équipes et de leurs employés devraient être des engagements « clés ». La rémunération au rendement devrait reposer sur l'analyse des objectifs d'apprentissage par rapport aux résultats fonctionnels. Dans le contexte actuel de la délégation des pouvoirs, les mesures de reconnaissance et de

récompense du mérite et les incitatifs devraient servir à encourager les apprenants qui engendrent des connaissances, les mettent en pratique et les partagent.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia

a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

PRINCIPE V
APPRENDRE POUR MIEUX SERVIR

Description du principe

Dans le contexte de la fonction publique, la transformation en une organisation apprenante passe par la création et le maintien d'un environnement de travail où l'apprentissage est directement lié aux travaux de l'organisation. Cela ne signifie pas qu'il faille mener une suite interminable d'activités qui favoriseront l'apprentissage pour l'apprentissage. L'apprentissage contribue de près à préserver la pertinence de la fonction publique et sa capacité à servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. Il est indispensable à la qualité du service que nous offrons et des conseils que nous donnons. L'apprentissage est l'un des garants du mieux-être en milieu de travail. Il est aussi étroitement lié au maintien de la capacité de se conformer à des normes de service. L'organisation axée sur le service doit clairement être capable de comprendre et de combler les besoins des citoyens et des personnes élues pour les représenter. Cette sensibilité aux besoins nécessite la collecte, l'analyse et l'interprétation de commentaires et d'impressions provenant de diverses sources, tant internes qu'externes. L'essentiel de ce savoir résidant dans les citoyens, il faudra trouver une façon de l'optimiser en le mettant au service de l'intérêt public.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, tout effort visant à atténuer le problème du manque de temps dû à la charge de travail toujours croissante — le principal obstacle à l'apprentissage organisationnel — concourra dans une large mesure au maintien d'un environnement propice à l'apprentissage. La gestion de la charge de travail améliorera aussi le mieux-être de notre organisation, condition *sine qua non* à l'apprentissage. Les mesures prises dans le cadre des

PRINCIPE V
APPRENDRE POUR MIEUX SERVIR

Description du principe

Dans le contexte de la fonction publique, la transformation en une organisation apprenante passe par la création et le maintien d'un environnement de travail où l'apprentissage est directement lié aux travaux de l'organisation. Cela ne signifie pas qu'il faille mener une suite interminable d'activités qui favoriseront l'apprentissage pour l'apprentissage. L'apprentissage contribue de près à préserver la pertinence de la fonction publique et sa capacité à servir le Canada et les Canadiens à l'ère du savoir. Il est indispensable à la qualité du service que nous offrons et des conseils que nous donnons. L'apprentissage est l'un des garants du mieux-être en milieu de travail. Il est aussi étroitement lié au maintien de la capacité de se conformer à des normes de service. L'organisation axée sur le service doit clairement être capable de comprendre et de combler les besoins des citoyens et des personnes élues pour les représenter. Cette sensibilité aux besoins nécessite la collecte, l'analyse et l'interprétation de commentaires et d'impressions provenant de diverses sources, tant internes qu'externes. L'essentiel de ce savoir résidant dans les citoyens, il faudra trouver une façon de l'optimiser en le mettant au service de l'intérêt public.

Applications possibles du principe

Sur le plan *corporatif*, tout effort visant à atténuer le problème du manque de temps dû à la charge de travail toujours croissante — le principal obstacle à l'apprentissage organisationnel — concourra dans une large mesure au maintien d'un environnement propice à l'apprentissage. La gestion de la charge de travail améliorera aussi le mieux-être de notre organisation, condition *sine qua non* à l'apprentissage. Les mesures prises dans le cadre des

propositions du Comité sur le mieux-être en milieu de travail constitueront les composantes de base de l'amélioration et du maintien du mieux-être organisationnel à l'échelle de la fonction publique. Bon nombre des suggestions mentionnées plus haut (p. ex., l'attribution du temps et des ressources nécessaires à l'apprentissage dans le cadre du cycle de planification d'affaires) contribueront au mieux-être et nous permettront de tirer pleinement parti des avantages de l'apprentissage. En outre, la mise en oeuvre des initiatives se rapportant à Gouvernement en direct devra être régie par un cadre d'apprentissage élargi qui comprendra l'élaboration de pratiques axées sur la participation des citoyens.

SUR LA VOIE DE L'AVENIR

Initiative 35 : La recherche de pratiques exemplaires
Les ministères devraient être capables de repérer avec succès les pratiques exemplaires liées à la mission, au sein du gouvernement comme à l'extérieur. L'une des solutions consisterait à former et à utiliser des « prospecteurs de savoir » pour chercher à l'extérieur de l'organisation les nouvelles connaissances qui lui seraient utiles et faciliteraient l'accomplissement de sa mission.

Initiative 36 : L'étalonnage de comparaisons
Les services fournis devraient être comparés à ce qu'il y a de mieux au Canada et dans le monde.

Initiative 37 : La rétroaction systématique
Il faudrait chercher systématiquement à connaître l'accueil fait aux services par les citoyens, les clients et les élus. Il faudrait aussi établir des mécanismes pour répondre à leurs questions et préoccupations.

propositions du Comité sur le mieux-être en milieu de travail constitueront les composantes de base de l'amélioration et du maintien du mieux-être organisationnel à l'échelle de la fonction publique. Bon nombre des suggestions mentionnées plus haut (p. ex., l'attribution du temps et des ressources nécessaires à l'apprentissage dans le cadre du cycle de planification d'affaires) contribueront au mieux-être et nous permettront de tirer pleinement parti des avantages de l'apprentissage. En outre, la mise en oeuvre des initiatives se rapportant à Gouvernement en direct devra être régie par un cadre d'apprentissage élargi qui comprendra l'élaboration de pratiques axées sur la participation des citoyens.

SUR LA VOIE DE L'AVENIR

Initiative 35 : La recherche de pratiques exemplaires
Les ministères devraient être capables de repérer avec succès les pratiques exemplaires liées à la mission, au sein du gouvernement comme à l'extérieur. L'une des solutions consisterait à former et à utiliser des « prospecteurs de savoir » pour chercher à l'extérieur de l'organisation les nouvelles connaissances qui lui seraient utiles et faciliteraient l'accomplissement de sa mission.

Initiative 36 : L'étalonnage de comparaisons
Les services fournis devraient être comparés à ce qu'il y a de mieux au Canada et dans le monde.

Initiative 37 : La rétroaction systématique
Il faudrait chercher systématiquement à connaître l'accueil fait aux services par les citoyens, les clients et les élus. Il faudrait aussi établir des mécanismes pour répondre à leurs questions et préoccupations.

Au niveau *organisationnel*, il faudrait poursuivre le mouvement en faveur de la mise en place de services et d'initiatives centrés sur le citoyen. Les processus qui permettent aux employés de l'État de redécouvrir périodiquement ceux et celles qu'ils servent, directement ou indirectement, engendrent un apprentissage organisationnel qui se traduit par un service amélioré. La comparaison avec les organisations qui sont « les meilleures de leur catégorie » est une autre technique d'apprentissage utile favorisant l'amélioration du service.

À l'échelon *individuel*, le processus qui consiste à solliciter l'opinion des citoyens et à agir en conséquence, de même qu'à participer activement aux efforts d'amélioration continue exige que l'engagement organisationnel soit soutenu par un engagement personnel tout aussi solide de la part de tous les employés. Le comportement personnel et le sentiment d'être responsabilisé par une culture organisationnelle favorable, de même que les processus, systèmes et méthodes, sont autant de facteurs qui permettent de mettre l'emphase sur le service. Cet engagement est le fruit du leadership exercé à tous les niveaux, de la volonté d'« oeuvrer dans les limites de son pouvoir » et de développer les habileté et les compétences voulues pour s'adonner à des expériences bien définies et à partager les résultats positifs comme négatifs. Il exige également qu'on soit déterminé à continuellement améliorer les services et les programmes en s'interrogeant sur leur pertinence, en remettant en question les postulats qui les sous-tendent et en recherchant activement de meilleurs modes de fonctionnement.

PRINCIPE VI
ÉVALUER LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET LEURS RÉSULTATS

Description du principe

L'organisation apprenante est celle qui évalue sur une base permanente tant le processus que les résultats rattachés à ses investissements stratégiques dans l'apprentissage. La chose la plus importante qu'on puisse apprendre est la capacité de réfléchir aux postulats sous-jacents, aux influences philosophiques et aux constructions de l'esprit qui façonnent le monde qui nous entoure, puis d'élaborer des cadres de référence réfléchis qui permettent de mieux comprendre la réalité. Pour évaluer l'apprentissage, il faut examiner soigneusement les outils, les mécanismes et les processus auxquels a recours l'organisation pour favoriser l'apprentissage à l'interne. Il faut voir également la mesure dans laquelle tous les procédés de gestion existants (ressources humaines et financières, technologie, participation des citoyens, relations avec les parties intéressées, etc.) contribuent à l'apprentissage organisationnel.

Le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux a marqué une étape importante dans l'établissement d'un cadre de référence relatif aux attitudes des employés de l'État face aux besoins d'apprentissage, aux attentes à l'égard de la formation et aux aspirations professionnelles. Les données de 1999 révèlent des différences de perception substantielles entre les ministères et les organismes, selon leur mandat. Elles montrent aussi des écarts importants entre les employés de la catégorie de la gestion et ceux des autres catégories. Le sondage de 1999 fournira des renseignements de base utiles qui permettront de suivre et de mesurer les progrès de la stratégie d'apprentissage sur les plans organisationnel et corporatif. Bon nombre de questions peuvent servir d'indicateurs

PRINCIPE VI
ÉVALUER LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET LEURS RÉSULTATS

Description du principe

L'organisation apprenante est celle qui évalue sur une base permanente tant le processus que les résultats rattachés à ses investissements stratégiques dans l'apprentissage. La chose la plus importante qu'on puisse apprendre est la capacité de réfléchir aux postulats sous-jacents, aux influences philosophiques et aux constructions de l'esprit qui façonnent le monde qui nous entoure, puis d'élaborer des cadres de référence réfléchis qui permettent de mieux comprendre la réalité. Pour évaluer l'apprentissage, il faut examiner soigneusement les outils, les mécanismes et les processus auxquels a recours l'organisation pour favoriser l'apprentissage à l'interne. Il faut voir également la mesure dans laquelle tous les procédés de gestion existants (ressources humaines et financières, technologie, participation des citoyens, relations avec les parties intéressées, etc.) contribuent à l'apprentissage organisationnel.

Le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux a marqué une étape importante dans l'établissement d'un cadre de référence relatif aux attitudes des employés de l'État face aux besoins d'apprentissage, aux attentes à l'égard de la formation et aux aspirations professionnelles. Les données de 1999 révèlent des différences de perception substantielles entre les ministères et les organismes, selon leur mandat. Elles montrent aussi des écarts importants entre les employés de la catégorie de la gestion et ceux des autres catégories. Le sondage de 1999 fournira des renseignements de base utiles qui permettront de suivre et de mesurer les progrès de la stratégie d'apprentissage sur les plans organisationnel et corporatif. Bon nombre de questions peuvent servir d'indicateurs

perceptuels pour l'établissement d'un indice des comportements de la fonction publique en tant qu'organisation apprenante.

Toutefois, la mesure du rendement doit aller au-delà de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation de données sur les attitudes. Elle doit également tenir compte de cette tâche difficile qu'est celle d'attribuer une « valeur » aux investissements dans l'apprentissage et de définir des indicateurs de rendement fiables à l'aide de méthodes solides et vérifiables.

SUR LA VOIE DE L'AVENIR

Initiative 39 : Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage
À partir des plans d'affaires et des rapports sur le rendement des ministères, *le Comité sur l'apprentissage et le développement pourrait surveiller et évaluer le rendement en matière d'apprentissage et présenter tous les ans un rapport à ce sujet*. Le Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada pourrait aussi servir à rendre compte des processus et des résultats.

Initiative 40 : Évaluation des processus et des résultats d'apprentissage individuels
Les gestionnaires, en partenariat avec leurs employés, pourraient aussi avoir pour responsabilité de cerner et de combler efficacement les besoins d'apprentissage des employés et de l'organisation. Il faudrait surveiller et évaluer les résultats des initiatives d'apprentissage en fonction d'indicateurs tangibles (p. ex. la productivité) et d'autres moins facilement mesurables (p. ex. la qualité des conseils et des services fournis).

perceptuels pour l'établissement d'un indice des comportements de la fonction publique en tant qu'organisation apprenante.

Toutefois, la mesure du rendement doit aller au-delà de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation de données sur les attitudes. Elle doit également tenir compte de cette tâche difficile qu'est celle d'attribuer une « valeur » aux investissements dans l'apprentissage et de définir des indicateurs de rendement fiables à l'aide de méthodes solides et vérifiables.

SUR LA VOIE DE L'AVENIR

Initiative 39 : Évaluation de l'ensemble des processus et des résultats d'apprentissage
À partir des plans d'affaires et des rapports sur le rendement des ministères, *le Comité sur l'apprentissage et le développement pourrait surveiller et évaluer le rendement en matière d'apprentissage et présenter tous les ans un rapport à ce sujet.* Le Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada pourrait aussi servir à rendre compte des processus et des résultats.

Initiative 40 : Évaluation des processus et des résultats d'apprentissage individuels
Les gestionnaires, en partenariat avec leurs employés, pourraient aussi avoir pour responsabilité de cerner et de combler efficacement les besoins d'apprentissage des employés et de l'organisation. Il faudrait surveiller et évaluer les résultats des initiatives d'apprentissage en fonction d'indicateurs tangibles (p. ex. la productivité) et d'autres moins facilement mesurables (p. ex. la qualité des conseils et des services fournis).

Application du principe

Sur le plan *corporatif*, les efforts actuels en faveur de la gestion horizontale contribueront au partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises sur les pratiques d'apprentissage, grâce à des intervenants comme les conseils régionaux et les communautés fonctionnelles. Les organismes centraux ont aussi un rôle important à jouer pour faire en sorte que l'apprentissage occupe une place prépondérante dans tous les procédés de gestion tels que fonction de contrôleur, ressources humaines, rapports sur le rendement, examens, etc. En outre, la conception et la mise en application des programmes de perfectionnement du leadership et des cadres favorisent aussi l'amélioration continue des pratiques d'apprentissage.

Au niveau *organisationnel*, l'évaluation du processus d'apprentissage et de ses résultats peut prendre diverses formes, allant des méthodes formelles à celles moins formelles, en passant par les examens périodiques et la surveillance permanente. Tout effort d'évaluation doit avoir un caractère non seulement rétrospectif, mais aussi prospectif (p. ex., prévoir les besoins d'apprentissage).

À l'échelon *individuel*, le principe revêt, là encore, plusieurs facettes. Pour évaluer l'efficacité d'un plan d'apprentissage, il faut s'intéresser aux deux aspects suivants : le processus et les résultats. Plus particulièrement, il faut examiner la mesure dans laquelle le plan d'apprentissage fait partie intégrante de la mission du ministère et s'aligne sur les priorités de celui-ci. Il est particulièrement important d'utiliser un critère de pertinence du genre : « quels avantages les citoyens et les élus tireront-ils de l'apprentissage proposé? »

Document de travail sur les orientations

La gouvernance de l'apprentissage

La section qui suit renferme une brève analyse des mesures de gouvernance qui pourraient faire progresser l'importance de l'apprentissage. Les rôles, les responsabilités et les obligations de chaque partie intéressée devront aussi être clarifiés.

« Champion de l'apprentissage »

Cette mesure consiste à confier le rôle d'orientation de l'apprentissage à un cadre supérieur. Le gestionnaire en chef de l'apprentissage (GCA) aurait pour fonction de veiller à ce que les pratiques exemplaires soient consignées et mises en application, et à ce qu'on en assure la coordination. Il se ferait également le champion de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique.

Un certain nombre d'entreprises privées ont désigné des gestionnaires en chef de l'apprentissage, dont General Electric, Coca-Cola, Motorola et Monsanto. D'autres ont des gestionnaires en chef des connaissances, notamment IBM Consulting, Ernst & Young et Coopers & Lybrand.

TROIS MESURES DE GOUVERNANCE À ÉTUDIER

Un « champion de l'apprentissage » qui, au niveau organisationnel, jouerait un rôle catalyseur et servirait de point de référence pour ce qui a trait à la défense, aux gestes à poser et à l'imputabilité en matière d'apprentissage.

Un « centre névralgique de l'apprentissage » qui garantirait la participation généralisée à la stratégie d'apprentissage tout en tirant parti des communautés de pratique et en les mettant en valeur.

Un « réseau d'apprentissage réparti » qui garantirait une participation généralisée et décloisonnée en engendrant et en diffusant des enseignements et en assurant le transfert de connaissances au sein des collectivités et entre elles.

... dans la véritable tradition canadienne, un cadre de gouvernance renouvelé pour l'apprentissage pourrait être une solution hybride qui s'inspire des meilleurs éléments de différentes mesures. Cela dit, il demeure impératif de clarifier les rôles et les responsabilités de base dans le cadre institutionnel actuel.

« Centre névralgique de l'apprentissage »

Lorsque les pouvoirs relatifs à l'apprentissage sont répartis entre plusieurs organes, il faut coordonner les modes d'élaboration des politiques et de prestation des services.

Le principe du « centre névralgique » offre la structure de gouvernance voulue. Un comité de haut niveau comme le *Comité sur l'apprentissage et le développement* pourrait assurer la cohésion générale des investissements dans l'apprentissage et des paramètres connexes. À la manière d'un carrefour, un centre névralgique est un point de convergence à partir duquel on peut se procurer de l'information sur diverses initiatives d'apprentissage et obtenir certains services.

Ce mécanisme est propice à la formation de communautés de pratique, puisqu'il offre un lieu de rencontre central (virtuel ou physique, ou les deux). Il offre aussi beaucoup de flexibilité pour donner une orientation centrale et suivre les progrès.

« Réseau d'apprentissage réparti »

On appellerait « réseau d'apprentissage réparti » l'association de plusieurs groupes, unités et communautés de pratique spécialisés dans l'apprentissage au sein de leur milieu respectif. Ce réseau aurait pour fonction de recueillir et de diffuser les pratiques exemplaires et d'en encourager l'adoption parmi ses membres. Au-delà des frontières organisationnelles, le réseau favoriserait également l'initiative personnelle en garantissant la libre circulation de l'information et des connaissances et en amenant les participants à échanger d'une manière constructive. Le réseau offrirait une tribune pour la création et le partage d'idées novatrices, et la résolution collective de problèmes. *Sur la voie de l'avenir* propose des initiatives importantes qui aideront la fonction publique du Canada à créer et à maintenir un réseau d'apprentissage réparti.

Initiative 20 : Les réseaux virtuels
On pourrait se servir de réseaux virtuels sur Internet pour lancer de nouvelles idées et partager les réflexions et les commentaires suscités par ces idées et les questions examinées. On pourrait aussi utiliser d'autres technologies pour créer un lien stratégique entre tous les sites Web de la fonction publique et, ce faisant, former un consortium de l'information sur l'apprentissage dans la fonction publique. Les initiatives de Gouvernement en direct pourraient servir à vérifier si les serviteurs de l'État ont accès à l'infrastructure dont ils ont besoin pour se brancher les uns aux autres de la même façon qu'ils sont censés se connecter aux citoyens. *L'investissement dans l'infrastructure pourrait inclure en outre un investissement dans les compétences des personnes pour qu'elles sachent se servir efficacement de ces technologies.*

Initiative 34 : Les réseaux
Pour faciliter l'accès aux connaissances nouvelles, il faut pouvoir multiplier les possibilités d'interaction et de réseautage. On devrait établir et utiliser des réseaux à tous les niveaux (p. ex. le niveau régional et interministériel, les gestionnaires intermédiaires, les collectivités fonctionnelles) pour encourager la formation de communautés de pratique dont l'objectif explicite serait de favoriser l'apprentissage à l'intérieur du domaine de spécialité et au-delà.

On pourrait constituer un réseau de « correspondants de la fonction publique » qui seraient désignés à tour de rôle pour assurer la communication et la diffusion d'initiatives générales au sein des ministères et dans les régions, pour mieux informer les organismes centraux sur les nouvelles questions régionales et ministérielles ou pour faire part de la nécessité d'ajuster certaines de ces initiatives.

Regard sur l'avenir

Comme l'ont fait remarquer le Conseil fédéral des ressources humaines et les participants aux consultations qui ont mené au façonnement de la stratégie d'apprentissage, la gouvernance de l'apprentissage a besoin d'être examinée, démêlée et clarifiée dans le contexte élargi de l'imputabilité à l'égard de la gestion intégrée des ressources (notamment des ressources humaines, financières et technologiques). Selon le cadre institutionnel actuel, plusieurs acteurs se partagent les rôles et les responsabilités liés à la promotion et au soutien de l'apprentissage. La « division du travail » parmi les acteurs devra être examinée soigneusement à mesure qu'on peaufinera et mettra en oeuvre la stratégie d'apprentissage.

À terme, c'est aux gestes posés, aux initiatives lancées et aux mesures concrètes prises aux niveaux individuel et organisationnel que les employés de l'État, les élus et les citoyens jaugeront la valeur et la réalité de l'organisation apprenante. Même si le cadre stratégique est exhaustif, fondé sur des principes et inspiré de travaux de recherche, il est impératif, pour assurer la création et la durabilité d'une fonction publique apprenante, de s'engager à agir sans relâche, et ce à tous les niveaux. Sinon, le cadre ne sera qu'une série de mots prêchant des principes nobles et des pratiques idéalistes. Voilà pourquoi les initiatives énoncées dans *Sur la voie de l'avenir*, le document qui accompagne le présent cadre, sont si cruciales pour la concrétisation de l'organisation apprenante.

NOTES DE FIN DE DOCUMENT

1.Mark Easterby-Smith, Robin Snell et Silvia Gherardi, « Organizational Learning: Diverging Communities of Practice? », *Management Learning*, vol. 29, nº 3, 1998, p. 259-272.

2. Peter Aucoin, The Public Sector as a Learning Organization: Maintaining the Momentum in Public Sector Reform, document préparé pour le projet de recherche sur la gouvernance, CCG, le 15 avril 2000 [traduction libre].